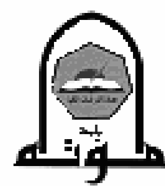


جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

أثر سياسات توفير الموارد البشرية في تحسين الأداء الاستراتيجي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب

أحمد خضر العطوي

إشراف

الدكتورة فاطمة علي الربابعة

رسالـة مقدمـة إلى عمـادة الدراسات العليـا

استكمـالاً لمتطلبـات الحصـول على درجـة

الماجستير في الإدارة العامة- قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2012 م

بسم الله الرحمن الرحيم



MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب أحمد خضر عيد العطوي الموسومة بـــ:

أثر سياسات توفير الموارد البشرية في تحسين الأداء الاستراتيجي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في **الإدارة العامة.**

القسم: الإدارة العامة.

	التوقيع	التاريخ	
د. فاطمة علي الربابعة		2012/10/21	مشرفاً ورئيسا
أ.د. نضال صالح الحوامدة		2012/10/21	عضواً
د. محمد عبدالرحيم المحاسنة		2012/10/21	عضواً
أ.د. حلمي شحادة يوسف		2012/10/21	عضواً



عميد الدراسات العليـــا

أ.د. عبدالفتاح خليفات

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهداء

إلى من أنار لي عقلي بجمال صفاته وعجز لساني عن النطق بجميل عطائه، وملك قلبي بعظيم نعمائه، إلى خالقي وسيدي ورازقي ومنعمي إليك ربي يا ا .

إلى من كانت لي مصدر الصبر والعطاء ونورت لي طريقي والدتي العزيزة

إلى أطيب وأحكم الناس والدي الجليل الفاضـل، رمـز الأمانـة والـصدق والكرامة والحكمة، أسأل المولى عز وجل أن يحفظه ويرعاه. إنه سميع مجيب".

إلى الغالية زوجتي التي وقفت بجانبي وأنارت حياتي وتحملت وحملت عنـي الكثير الكثير، وواكبت معي كل خطوة من خطوات هذه الدراسة.

إلى كل طالب ومحب للعلم.

إلى كل هؤلاء أهدي باكورة إنتاجي العلمي.

وا من وراء القصد، وهو ولي التوفيق.

أحمد العطوي

الشكر والتقدير

الحمد حمد الشاكرين، والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسـلين وبعد:

من لا يشكر الناس لا يشكر ا ، بعد أن من ا علي بإنجاز رسالتي هـذه، فإني اشكره عز وجل، واحمده حمداً يليق بجلاله، وعظيم سلطانه، الذي أنعم علينا بنعمة العلم والإيمان، والذي منحني الصبر والمثابرة والجا ـد، ووفقنـي بقدرتـه وعنايته بالاستمرار بالبحث والدراسة بهذا العمل.

وأتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى سعادة الدكتورة فاطمة الربابعـة المـشرفة على هذه الرسالة، التي قدمت لي معلومات قيمة ومساعدة صادقة، وأعطاتني من

وقتها ولم تمن، وتكرمت بجهدها وما بخلت، ووجهتني فأحسنت، وعلمتني فأجادت، وكرمت علي بعلمها، والتي كان لإسهاماتها وتوجيهاتها السديدة أبلغ الأثر بعد الله تعالى في إخراج هذه الرسالة بالصورة الحالية، فلن أوفيها حقها مهما أثنيت عليها.

والشكر موصول لجميع أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة العامة, الذين غمروني بعلمهم، وأدين لهم بالفضل في وصولي لهذه المرحلة.

ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وتحملهم عناء قراءتها ومراجعتها وإثرائها بملاحظاتهم القيمة.

كما وأتقدم بالشكر والعرفان لأعضاء لجنة التحكيم على تفضلهم بتحكيم أداة هذه الدراسة

وعرفاناً بالفضل والجميل أتضرع إلى الولي القدير أن يحفظ والدي الجليل، الذي لم ينساني من دعائه مما انعكس على ما تم إحرازه من نجاح.

أحمد العطوي

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر سياسات توفير الموارد البشرية في تحسين الأداء الاستراتيجي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

أحمد خضر العطوي

جامعة مؤتة، 2012

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر سياسات توفير الموارد البشرية في تحسين الأداء الاستراتيجي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة -الاستبانة -وتم توزيعها على عينة الدراسة التي بلغت (250) مبحوثاً اختيرت عشوائياً، وبلغ عدد الاستبانات المستردة والقابلة للتحليل(208) استبانة، لتشكل ما نسبته (83.2%) من الاستبانات الموزعة. وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة البيانات .ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1. أن تصورات المديرين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية لسياسات توفير الموارد البشرية جاءت بدرجة مرتفعة والأداء الإستراتيجي بدرجة متوسطة.
2. وجود أثر لأبعاد سياسات توفير الموارد البشرية في الأداء الإستراتيجي، وأن أبعاد سياسات توفير الموارد البشرية تفسر ما مقداره (56.2%) من التباين في الأداء الإستراتيجي.
3. وجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين لسياسات توفير الموارد البشرية والأداء الإستراتيجي تعزى للمتغيرات(العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة).

ضرورة ايلاء المؤسسة أهمية خاصة للعملية التخطيطية للموارد البشرية من خلال

الاهتمام بإعداد وتنظيم دورات وبرامج تدريبية متخصصة في مجال إدارة الموارد البشرية وضرورة ربط سياسات توفير الموارد البشرية في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمعايير الكفاءة والجدارة بغية تحسين الأداء الاستراتيجي.

Abstract

The Impact Human Resources Policies to Improve Strategic Performance in the General Organization for Social Insurance in Saudi Arabia(GOSI)

Ahmed. K. Al atawi

Mutah University, 2012

This study aimed to identify the impact of human resources policies on strategic performance in the GOSI. To achieve this objective a questionnaire was developed and distributed to the sample of the study which consisted of (250) employees which were chosen randomly. The retrieved and reliable questionnaires for analysis were (208) with rate of (83.2%) of distributed ones. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was used to analyze the collected data. The most important results were as follows:

1. The perceptions of employees toward human resources policies
   and strategic performance in the was a medium level.
2. There was an impact of human resources policies dimensions in strategic performance which explains (56.2%) of variation in the dependent variable (strategic performance).
3. There were significant differences ($\alpha \leq 0.05$) in the employees perceptions toward human resources policies and strategic performance attributed to (age, academic qualification, and experience) variables.

The study had recommended the need to pay particular importance to the process of planning for human resources through attention to the preparation and organization courses and specialized training programs in the field of human resources management and the need to link human resources policies in the GOSI standards of efficiency, competence in order to improve strategic performance.

الفصل الأول
خلفية الدراسة وأهميتها

1 .1 مقدمة:

يشهد عالم اليوم تغيرات جذرية ومتسارعة أثرت على مختلف جوانب

الحياة البشرية وخصوصاً في مجال العمل الإداري، وعمليات الأعمال، حيث أثرت هذه التغيرات على مستقبل المنظمات الإدارية وفرضت عليها تحديات جديدة تتمثل في سعي هذه المنظمات نحو استيعاب وإدخال النظم المتطورة في أعمالها والتأقلم مع كل ما هو جديد من أفكار وتوجهات حديثة تكسب المنظمة صفة الحداثة والتطور والتمتع بالميزة التنافسية التي تميزها عن غيرها من المنظمات.

والمنظمات العامة تعمل بصورة دائمة على تحقيق النجاح والمحافظة على نجاحها وبقائها، وهذا يجعلها تسعى باستمرار إلى تطوير وتحسين وتعديل استراتيجياتها، والى تطوير منتجاتها، واستخدام أدوات ووسائل متجددة. وتسعى إدارات المنظمات الحديثة إلى الاستفادة من المعارف والعلوم التي يستحدثها ويطورها الباحثين باستمرار. وهذه الجهود تؤدي إلى إتاحة الفرص الجديدة، والى تحقيق التقدم والتطور المستمر. وأصبحت المنظمات تهتم بسياسات إدارة الموارد البشرية وتحديداً ما يطلق عليه بسياسات توفير الموارد البشرية من (تحليل، وتخطيط، واستقطاب واختيار) لدواعي تحسين الأداء الإستراتيجي بهدف تحقيق ميزة تنافسية في الجودة، والاستجابة، والتكلفة، ورضا الزبائن، ومقاييس أداء العمليات الحاسمة.

وتتميز سياسات توفير الموارد البشرية بارتباطها بإدارة المنظمة، حيث أنها تشرف على تنظيم علاقة المنظمة بجميع الموظفين في مختلف الإدارات. إن نجاح المنظمات في أدائها لمهامها ووظائفها بفاعلية بصورة تكاملية، يتوقف إلى حد كبير على فاعلية سياسة توفير الموارد البشرية، وتُعد سياسة توفير الموارد البشرية عاملاً هاماً يتوقف عليه إستراتيجية المنظمة المستقبلية التي تسعى لتحقيق الأداء الإستراتيجي المنشود، حيث توفر وتلبي حاجة الإدارات الأخرى المكونة للمنظمة من الموارد البشرية المناسبة، والمدربة والمؤهلة، والمحفزة بشكل جيد، من خلال برامج تدريبية، وسياسات تعليمية، تضعها إدارة الموارد البشرية لرفع وتنمية قدرات هذه الموارد البشرية، والتي عن طريقها ستحقق كلّ إدارة داخل المنظمة أهدافها الإستراتيجية، ومن ثم تحقق المنظمةُ أهدافها الإستراتيجية المتمثلة في تحسين الأداء الإستراتيجي.

وتحرص المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية على إعداد تنبؤات للموارد البشرية اللازمة لإنجاز وتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحقيق النظرة الشاملة لعملية تحليل الوظائف، وتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار، بحيث يتم أخذ المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية في الحسبان وبالتالي تكون أهداف الموارد البشرية نابعة من واقع أهداف المجتمع الاقتصادي والاجتماعي (أهداف المؤسسة) التي ينبغي الوصول إليها، وتتم عملية التنبؤ بعد تحليل الموقف الحالي لقوة العمل في المؤسسة لدراسة مدى العجز أو الفائض في قوة العمل بنوعياتها المختلفة وتقوم بعملية التنبؤ الوحدة الخاصة بالتنبؤ على مستوى المؤسسة.

1. 2 مشكلة الدراسة:

تتركز مشكلة الدراسة في عدم إدراك طبيعة العلاقة بين سياسات توفير الموارد البشرية والأداء الإستراتيجي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، والتي من شانها أن تكبلها وتؤثر على فاعليتها وأدائها. خاصةً وأن المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية تسعى جاهدةً لتحقيق أقصى مستويات الأداء، إضافة إلى تطوير وظائفها وفقاً لمتطلبات بيئة العمل الداخلية والخارجية كالتنبؤ بالعرض والطلب من الموارد البشرية، ووضع الأهداف الإستراتيجية، وتخطيط المسار الوظيفي، وتزويد المنظمة بمخزون من المهارات والكفايات اللازمة للعاملين، وزيادة المقدرة على معرفة الأداء الحالي والمتوقع، وتحقيق فعالية في أداء الموظفين، وفي حال نجاح إدارة الموارد البشرية بالقيام بهذا الدور فإنه سيكون لها عظيم الأثر على الأداء الإستراتيجي للمنظمة، لذلك تأتي هذه الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل التالي: هل هنالك اثر لسياسات توفير الموارد البشرية في الأداء الاستراتجي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية ؟.

1. 3 أسئلة الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية :

1. ما مستوى توافر سياسات توفير الموارد البشرية في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية ؟
2. ما مستوى الأداء الإستراتيجي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية ؟
3. ما هي العلاقة الارتباطية بين سياسات توفير الموارد البشرية والأداء الإستراتيجي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية؟

4.1 أهمية الدراسة

تشكل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في محاولتها تقديم إطار مفاهيمي لسياسات توفير الموارد البشرية في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في مستوى الأداء الإستراتيجي، بالاستناد إلى التوجهات الإدارية الحديثة في هذا المجال، والتطرق إلى تجارب الدول المتقدمة، والتي قد يستفاد منها في المملكة العربية السعودية.

أما الأهمية العملية لهذه الدراسة فهي تنبع من كونها تبحث في سياسات توفير الموارد البشرية وأثرها في تحسين الأداء الاستراتجي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية, مما يساعد الجهات المعنية في هذه المؤسسة, على إمكانية تبني التوصيات التي ستقدمها هذه الدراسة وصولاً لتحقيق الأداء الاستراتجي المنشود من خلال سياسات توفير الموارد البشرية. إضافة إلى تقديمها مقياس حديث يكشف عن مستوى الأداء الاستراتجي للمؤسسة مما يعطي هذه الدراسة أهمية عملية متميزة في الإفادة من هذا المقياس بتطبيقه على المنظمات الأخرى بغية التعرف على مستوى أدائها الاستراتجي.

5.1 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى سياسات توفير الموارد البشرية وأثرها في تحسين الأداء الاستراتجي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية.
2. التعرف إلى مدى توافر سياسات توفير الموارد البشرية في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.
3. التعرف إلى مستوى الأداء الاستراتجي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.
4. التعرف إلى العلاقة الارتباطية بين سياسات توفير الموارد البشرية والأداء الإستراتيجي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية؟
5. بيان درجة اختلاف سياسات توفير الموارد البشرية والأداء الاستراتجي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين.
6. تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد في تحسين الأداء الاستراتيجي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية من خلال رفع مستوى فاعلية سياسات توفير الموارد البشرية.

1. 6 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسياسات توفير الموارد البشرية (تحليل الوظائف، وتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار) في الأداء الإستراتيجي بأبعاده (الأداء المالي، الأداء التشغيلي، الأداء التنافسي).

وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسياسات توفير الموارد البشرية (تحليل الوظائف، وتخطيط

الاحتياجات من الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار) في الأداء المالي كأحد أبعاد الإستراتيجي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسياسات توفير الموارد البشرية (تحليل الوظائف، وتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار) في الأداء التشغيلي كأحد أبعاد الإستراتيجي.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسياسات توفير الموارد البشرية (تحليل الوظائف، وتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار) في الأداء التنافسي كأحد أبعاد الإستراتيجي.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذوات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لسياسات توفير الموارد البشرية في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات الديموغرافية(العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة)

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأداء الإستراتيجي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة).

1. 7 التعريفات الإجرائية:

أ. المتغير المستقل: سياسات توفير الموارد البشرية: مجموعة من السياسات التي تتضمن القوانين والتنظيمات واللوائح التشريعية للنصوص والمتعلقة بحقوق العاملين ومزاياهم وبواجباتهم والتزاماتهم نحو أداء وظائفهم، بمعنى أنها

الخطوط العريضة التي ترشدنا للحصول على انتقاء وترقيات وتعويض وحل المشاكل للعاملين خلال مسيرتهم الوظيفية داخل المؤسسة. (بلوط،2002)

1. **تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية:** عملية تحديد احتياجات المنظمة من أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية لمواكبة التوجهات الإستراتيجية المستقبلية للمنظمة.(Armstrong, 2006)
2. **الاستقطاب والاختيار:** وهي الأداة الرئيسية والتي من خلالها تستقدم المنظمة الأفراد وفق المنظور الاستراتيجي، ولا بد للمنظمة من إجراء المفاضلة بين العديد من البدائل والإستراتيجيات المتعلقة بعملية التوظيف(الحياصات، 2005).
3. **تحليل الوظائف:** عمل نظامي تقوم به الإدارة بانتظام من أجل تحديد واجبات ومسئوليات الوظائف، تحديد إطار مستوي اتخاذ القرار في وظيفة معينة، مستوي المهارات المطلوبة للوظيفة، درجة الاستقلالية في الوظيفة، المجهود الذهني لأداء الوظيفة، والأدوات والآلات المستخدمة في أداء العمل المطلوب. (الناطور،2000)

ب. المتغير التابع: الأداء الإستراتيجي: مجموعة الجهود المبذولة لتحقيق مزايا تنافسية لأنشطتها الأساسية من خلال التشاركية بين الإفراد والإدارة في الوصول للأهداف التنظيمية المنشودة.(Glunk & Wildrom, 2000)

ويشمل الأداء الإستراتيجي وفقاً للدراسة الحالية المتغيرات التالية:

1. **الأداء المالي:** ويشير إلى مجموعة الأساليب التي يمكن من خلالها تعرف مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها المالية.
2. **الأداء التشغيلي:** وتعكس مجموعة المؤشرات حول مدى اهتمام الإدارة بتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية، من خلال تبني عدد من السياسات والوسائل والأساليب التي من شانها أن ترفع من مستوى الجودة للمنتجات والخدمات المقدمة. (الصفو، 2009)
3. **الأداء التنافسي:** وتعكس هذه المجموعة عددا من المؤشرات التي يمكن من خلالها تعرف مكانه المنظمة التنافسية ومن ابرز هذه المؤشرات مدى

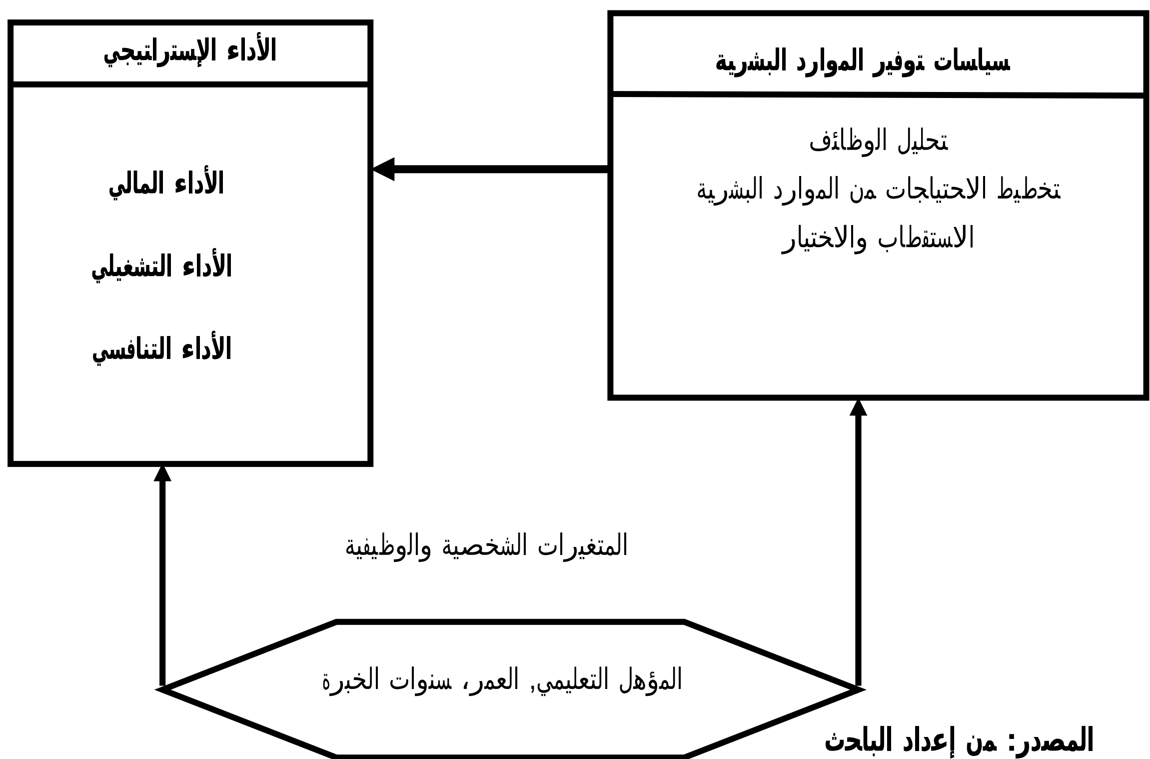
جودة خدمات ومنتجات المنافسين، والمؤشرات المالية للمنافسين، وحصصهم السوقية، ونقاط القوة والضعف لديهم. (نايف، 2007)

1. 8 أنموذج الدراسة:

أن المتغير المستقل في هذه الدراسة هو سياسات توفير الموارد البشرية (تحليل الوظائف، وتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار) أما المتغير التابع فهو الأداء الإستراتيجي بأبعاده (الأداء المالي، الأداء التشغيلي، الأداء التنافسي)، كما هو موضح في الشكل أدناه.

شكل (1)

أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2. 1 الإطار النظري:

نشأة إدارة الموارد البشرية

تعددت صيغ العلاقة بين الإدارة العليا والعاملين متأثرة بتطـورات عديـدة عبر الزمن. فالصورة التي وصلت إليها إدارة الموارد البشرية تمثل نتاج لعوامـل اقتصادية واجتماعية وإدارية وثقافية عديدة ومتشابكة وسـيتم تنـاول نـشأة إدارة الموارد البشرية من خلال حركة الإدارة العلمية وحركة العلاقات الإنـسانية ثـم التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية (السالم وصالح، 2002).

1. حركة الإدارة العلمية

إن من أهم الأمور التي ساعدت في تطور ونشأة إدارة الموارد البشرية في بداية القرن الماضي وجود حركة الإدارة العلمية والتي تزعمها "فردرك تـايلور" حيث ساهمت في تطوير العلاقة بين العاملين والإداريين من خـلال اسـتخدامها للمنهج العلمي في تحديد المواصفات المختلفة للقيام بالأعمال واختيار الأفضل من بين العاملين للقيام بالعمل واستخدام دراسة الوقت والحركة وتشجيع العمال علـى أداء الأعمال وفقا للطرق المحددة وبالسرعة والوقت اللازمين لذلك العمل. كـان العمال يخضعون لرقابة شديدة ودقيقة من أجل تحقيق المعايير المحددة مسبقا مـن قبل الإدارة ويترتب على العامل الذي لا يلتزم بتلك المعايير معاقبته أو طرده من العمل، وبالمقابل من يحقق تلك المعايير فلـه المكافـآت والحـوافز والترقيـات التشجيعية. وكنتيجة لهذه الفلسفة اقتصرت وظيفة إدارة الأفراد في المنظمات على نشاطات التوظيف والتدريب والصحة والسلامة.وانطلاقا من الرغبة فـي تحقيـق أفضل الأهداف الممكنة من العامل حاولت إدارة المؤسسة في تلك الفترة أن تقـدم بعض الخدمات الإضافية للعاملين كالإجازات والقروض وغيرها ولكنها خـدمات تطوعية من قبل الإدارة وليست نتيجـة لفرضـها علـيهم أو لـضغوط عماليـة (William, et. 1999).

2. حركة العلاقات الإنسانية

لقد بدأ تأثير هذه الحركة يأخذ أثره في تطوير إدارة الموارد البشرية وذلك كنتيجة للتجارب التي توصل إليها "التون مايو" وزملاؤه وهي المـسماة بتجـارب

هوثورن حيث دلت تلك النتائج على مؤشرات جديدة للاسـلوب الـذي يجـب أن تمارسه الإدارة مع العاملين، وذلك من منطلق أن إنتاجية العامل وكفاءة أدائـه لا تتحدد فقط في ضوء الطريقة التي يتم تقييم العامل بها أو على أسلوب الأجر الذي تقرره الإدارة، ولكن إلى جانب ذلك هناك مؤشرات اجتماعية ونفسية تساهم فـي ذلك. فمنهج العلاقات الإنسانية يساعد الأفراد ومؤسساتهم على تحقيـق أهـدافهم المنشودة في ظل تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية في العمل لديهم، ومـن المآخذ على هذه الحركة تجاهلها للتنظيم الرسمي وتأثيره على إنتاجيـة العـاملين وعطائهم، وعدم الاهتمام بنوع البناء التنظيمي واسلوب تصحيح الوظائف وأنظمة العمل وقواعده والتي تلعب جميعها أدوارا مهمة في تحقيـق أهـداف المؤسـسة وأهداف العاملين. كما لم تدرك مدرسة العلاقات الإنسانية أن العوامل التي تحفـز الأفراد لا تنحصر في المعاملة الإنسانية فقط بل إن هناك عوامـل أخـرى منهـا عطاء العامل ومقدار ما يقدمه من جهد وطرق الاختيار والتوظيف التي تربط بين احتياجات العمل ومؤهلات المرشح لذلك العمل (السالم وصالح، 2002).

3. التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية

يعتبر مفهوم وظيفة الأفراد كجزء من مهام الإدارة, حيث يعنـي أن كـل مدير في المنظمة يمارس دور إدارة شؤون الأفراد في الوحـدة الإداريـة التـي يرأسها وخاصة فيما يتعلق بتخطيط وتنظـيم وتوجيـه ورقابـة للأعمـال ولأداء العاملين، وبذلك يتوافق مبدأ دور إدارة شؤون الأفراد مع دور الإداريين كجهـاز متخصص يتولى مساعدة الإدارات الأخرى لتـوفير احتياجـاتهم مـن العـاملين وتطويرها.

وقد بدأ الاهتمام بإنشاء إدارات متخصصة لإدارة شؤون الأفراد كنتيجـة لقصور الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية في ممارسة بعض الوظـائف. وعلـى ذلك تحددت نشاطات إدارة الأفراد في العديد من الوظـائف كتحليـل الوظـائف وتوصيفها، واختيار الأفراد وتعيينهم، وتحديد الأجور والحوافز، وتنمية وتـدريب الأفراد (علاقي، 2007).

وتماشياً مع التطورات المتواصلة للفكر الإداري المعاصر والمتمثلة بالإبداع والابتكار وإبراز قدرات ومواهب الأفراد واستثمار طاقاتهم الفكرية، وتحاشيا للقصور المرتبط في الحركات الإدارية السابقة بالتعامل مع الأفراد في المنظمة، برز خلال سبعينات القرن الماضي مفهوم جديد لإدارة الأفراد وهو مفهوم إدارة الموارد البشرية "Human Resource & Management". وهنالك العديد من العوامل التي ساهمت في صياغة ونشر هذا المصطلح والتي من أبرزها(علاقي، 2007):

1. العوامل الاقتصادية: لقد واجهت المنظمات عدة ضغوط من أجل رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للعاملين نتيجة للصعود المستمر في تكلفة العنصر البشري، وكذلك واجهت ضغوطا في مجال تحسين نوعية المنتج والخدمات وتخفيض تكاليف الإنتاج والعاملين على وجه الخصوص وتنوع الأسواق داخليا ودوليا.
2. العوامل الاجتماعية: وتتمثل هذه العوامل في تنوع مصادر العاملين، إضافة إلى التدخلات المستمرة من الحكومات من أجل ضمان الحماية للعاملين والمتمثلة في إصدار التشريعات المختلفة.
3. عوامل تكنولوجية: وهي التغيرات الجوهرية سواء في تقنية الإنتاج المكتبية وتطور شبكة الاتصالات وأنظمة المعلومات الإدارية.
4. عوامل إدارية: حيث فرض النقص في التطورات الإدارية نفسه على المنظمات سواء كان ذلك في مجال النظريات أو الممارسة، فمساهمات بعض العلوم كعلم النفس والعلوم الاجتماعية، والنظريات الاقتصادية،واستخدامات الحاسب الآلي كلها أوجدت قاعدة جديدة لمنطلقات حديثة في الفكر الإداري وكيفية تناول قضايا الأفراد. كما أسهمت أيضا نظريات الحوافز والإدارة بالأهداف وأنظمة حلقات الجودة إسهاما كبيرا في تطور آلية إدارة العمل وإدارة الموارد البشرية على حد سواء.

لقد حل مصطلح إدارة الموارد البشرية مكان مصطلح إدارة الأفراد أو إدارة شؤون العاملين وذلك في الكثير من الجامعات الأجنبية والعربية والشركات

والمؤسسات في مختلف الدول وظهرت الكثير من المؤلفات والبحوث التي تحمـل هذه التسمية ولا شك أن فلسفة هذا التحول يحتوي على مضامين عدة من أبرزها:

أ- الأفراد يشكلون أهم عنصر استراتيجي في المنظمة، باعتبارهم بشر كرمهم ا عن باقي المخلوقات ولا يمكن مساواتهم مع بقية الموارد الأخرى في المنظمة.

ب- إن إدارة الموارد البشرية شريك أساسي في عملية التخطـيط الاسـتراتيجي للمنظمة.

ج- لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة إلا بواسطة أفراد مؤهلين ويتمتعـون بـروح معنوية عالية وولاء للمنظمة مع تفهمهم لاحتياجاتهم ورغباتهم.

د- إن أهداف المنظمة وأهداف العاملين يكمل بعـضها الـبعض وهـي ليـست متعارضة وان باستطاعة المنظمة تحقيق أهدافها من خلال المواءمة مع أهداف العاملين واحتياجات العمل، وذلك بتصميم الوظائف بحيث تتوافق مع قـدرات ومؤهلات العاملين من جانب واختيار العاملين وفقـا لمتطلبـات واحتياجـات الوظائف المتاحة من جانب آخر. (Thompson, 1995).

انطلاقا من هذه الفلسفة الجديدة لدور إدارة الموارد البشرية يعتبر مصطلح إدارة الأفراد جزءا من وظيفة أكبر هي "إدارة الموارد البشرية" ويتساوى موقـع هذه الإدارة مع سائر الإدارات التنفيذية الأخرى في الوقـت الـذي تـساهم إدارة الموارد البشرية في وضع استراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها.

يقصد بالموارد البشرية بأنهم الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين وتم توظيفهم بالمنظمة لأداء كافة وظائفها تحت ثقافتها التنظيمية التي توضح أنماطهم السلوكية ومجموعة من الخطط والسياسات والأنظمة التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة لغرض تحقيق رسالتها وأهدافها المستقبلية وفي المقابل تحصل الموارد البشرية على تعويضات متنوعة تتمثل بمرتبات وأجور ومزايا وظيفية في عملية المنفعة المتبادلة (العقيلي، 2005: 11).

وتعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: "الإدارة التي تؤمن بان الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه

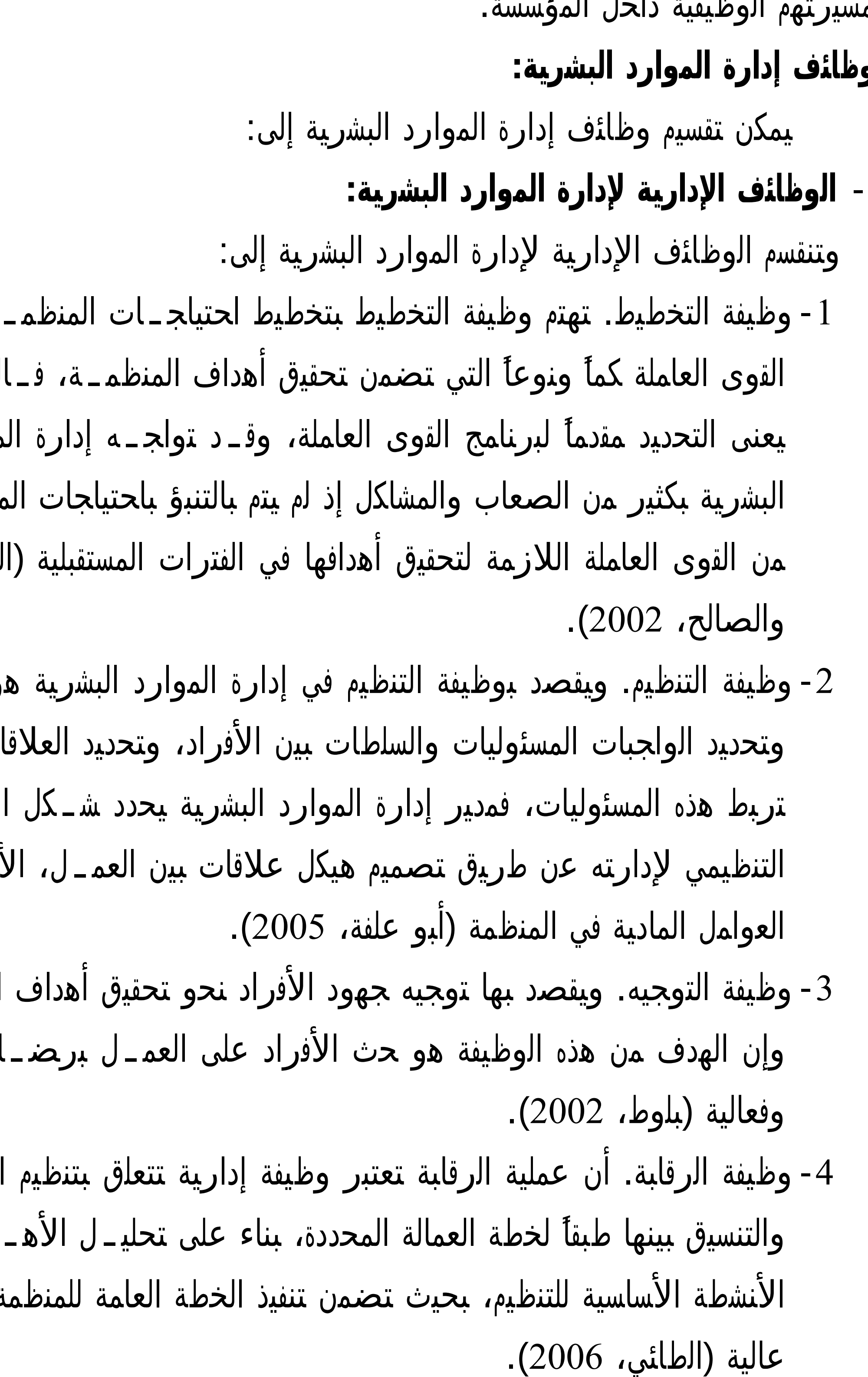
مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة"(أبو بكر، 2008). وإدارة الموارد البشرية هي "سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها"(حرحوش، 2006).

كما عرفت إدارة الموارد البشرية بانها "عملية اتخاذ القـرارات الخاصـة بالحصول على استخدام وتطوير الموارد البشرية" (Anthony & Kacmar, 1999).

وينظر البعض لها بأنها "عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة في المؤسسة"(حسونة، 2008). يعرف (Armstrong, 2006) إدارة الموارد البشرية بأنها "تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنظمة". وهي: "تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية ومكافأة ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية" (أبو شيخه، 2001).

كما أنها وسيلة مهمة لضمان الحصول على الكفـاءات الفنيـة والإداريـة لتسيير العمليات الإدارية والإنتاجي المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من أجـل تحقيق أهداف المنظمة. أن تخطيط الموارد البشرية هو عملية مقابلة بين العـرض والطلب، فالعرض يمثل المتاح من الموارد البشرية حاليا واتجاهه وسـلوكه فـي الفترة المقبلة التي تتضمنها فترة التخطيط، ويعتمد هذا على ظروف المنظمة مـن حيث تغير او ثبات كميات الإنتاج والتغير في عبء العمل وتكنولوجيـا الإنتـاج والهيكل التنظيمي للمنظمة، فأي تغيير يحدث في هذه المجالات يؤثر في العـرض والطلب من العمالة. وتعد عملية تخطيط الموارد البـشرية مـن أهـم الوظـائف الإدارية، لما لها من ارتباط كبير بالأهداف العامـة للمنظمـة، وكـذلك بالرؤيـة المستقبلية لها، وباعتبارها وسيلة لتحقيق الاستفادة المثلى من العنـصر البـشري والتخفيف من مشكلات القوى العاملة (الناطور، 2000؛ ابو شيخة، 2001؛ ماهر، 2004).

من خلال التعاريف السابقة لإدارة الموارد البشرية يمكن القول بأن مفهـوم إدارة الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من السياسات التي تتـضمن القـوانين



والتنظيمات واللوائح التشريعية للنصوص والمتعلقة بحقوق العاملين ومزاياهم وبواجباتهم والتزاماتهم نحو أداء وظائفهم، بمعنى أنها الخطوط العريضة التي ترشدنا للحصول على انتقاء وترقيات وتعويض وحل المشاكل للعاملين خلال مسيرتهم الوظيفية داخل المؤسسة.

وظائف إدارة الموارد البشرية:

يمكن تقسيم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى:

أ- **الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية:**

وتنقسم الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية إلى:

1- وظيفة التخطيط. تهتم وظيفة التخطيط بتخطيط احتياجات المنظمة من القوى العاملة كماً ونوعاً التي تضمن تحقيق أهداف المنظمة، فالتخطيط يعنى التحديد مقدماً لبرنامج القوى العاملة، وقد تواجه إدارة الموارد البشرية بكثير من الصعاب والمشاكل إذ لم يتم بالتنبؤ باحتياجات المنظمة من القوى العاملة اللازمة لتحقيق أهدافها في الفترات المستقبلية (السالم، والصالح، 2002).

2- وظيفة التنظيم. ويقصد بوظيفة التنظيم في إدارة الموارد البشرية هو تقسيم وتحديد الواجبات المسئوليات والسلطات بين الأفراد، وتحديد العلاقات التي تربط هذه المسئوليات، فمدير إدارة الموارد البشرية يحدد شكل الهيكل التنظيمي لإدارته عن طريق تصميم هيكل علاقات بين العمل، الأفراد، العوامل المادية في المنظمة (أبو علفة، 2005).

3- وظيفة التوجيه. ويقصد بها توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة وإن الهدف من هذه الوظيفة هو حث الأفراد على العمل برضاء تام وفعالية (بلوط، 2002).

4- وظيفة الرقابة. أن عملية الرقابة تعتبر وظيفة إدارية تتعلق بتنظيم الأنشطة والتنسيق بينها طبقاً لخطة العمالة المحددة، بناء على تحليل الأهداف أو الأنشطة الأساسية للتنظيم، بحيث تضمن تنفيذ الخطة العامة للمنظمة بكفاءة عالية (الطائي، 2006).

ب- الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية:

تنقسم الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية إلى:

1- وظيفة استقطاب العمالة. تعتبر أولى الوظـائف التنفيذيـة لإدارة المـوارد البشرية وتهتم بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة كمـاً ونوعـاً، بحيث تضمن تحقيق أهداف المنظمة، ويتحدد نطاق هذه الوظيفة فيما يلـى (عبوي، 2006):

أ- تقدير احتياجات المنظمة من القوى العاملة.

ب- تحديد مصادر الحصول على القوى العاملة اللازمة للمنظمة.

ج- اختيار القوى العاملة وإجراء الاختبارات اللازمة لانتقاء الكفـاءات التـى تتناسب مع احتياجات المنظمة وذلك عن طريـق الاختبـارات النفـسية، والمقابلات الشخصية، وغيرها.

د- تعيين الأفراد.

2- وظيفة تنمية العاملين. بعد حصول المنظمة على القوى العاملة اللازمة كماً ونوعاً بما يتفق مع متطلبات أهداف المنظمة لابد من تنمية مهاراتهم بصفة مستمرة لرفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء، وهذا يتم من خلال التـدريب المستمر، وذلك لضمان سلامة تنفيذ العمل. إن وظيفة التدريب تعتبر مـن الوظائف الأساسية التى تضمن استمرار المنظمـة لمواجهـة التطـورات التكنولوجية فى أساليب العمل وأدوات الإنتاج مما يترتب عليـه ضـرورة الحصول على كفاءات ومهارات متخصصة، وهذا لا يتوافر للمنظمـة إلا من خلال تدريب وتنمية القوى العاملة الحالية للمنظمة فى جميع المستويات الإدارية (المرسي، 2006).

3- وظيفة التعويض أو المكافأة. تعتبر وظيفـة التعـويض أو المكافـأة مـن الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية، وتختص هذه الوظيفة بتحديد هيكل عادل للأجور أو المكافآت بما يتفق مع الجهد المبذول من القوى العاملة فى المنظمة. بمعنى أن مدير إدارة الموارد البـشرية يركـز علـى الجانـب

الاقتصادي ولضمان وضع نظام سليم للأجـور لابـد مـن (الموسـوي، 2006):

1- تقييم الوظائف 2- تحديد نظم دفع الأجور

3- تحديد نظام الحوافز 4- تحديد لوائح الجزاءات

سياسات توفير الموارد البشرية:

يمكن التمييز بين وظائف إدارة الموارد البشرية كإدارة وبين سياسـات إدارة الموارد البشرية كسياسات أو خطط تضعها الإدارة العليا ويلتزم بهـا أي مـدير تنفيذي لتطبيقه، وقد جاءت هذه الدراسة لتتناول سياسات توفير الموارد البـشرية وهي على النحو الآتي:

سياسة تحليل الوظائف كأحد سياسات توفير الموارد البشرية:

أن نجاح المنظمات مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالاهتمام بالموارد البـشرية، علـى الرغم من أنها تمتلك وسائل متطورة تُمكنها من بلوغ الأهداف، إلا أن هذه الوسائل تبقى عاجزة عن تحقيق ذلك، دون أن يكون هناك سلوك إنساني متفاعل وينتمـي فعلياً إلى أهداف المنظمة، إلا أن تحول القوة داخل المنظمات إلى العاملين الـذين يملكون مفاتيح المعرفة سيكفل للمنظمة الالتزام في الأداء الذي قد يتوقـف علـى جودة ما تملكه تلك المنظمات من رأسمال بشري ومعرفة إنسانية تسعى إلى تقديم سلوكيات المواطنة التنظيمية، كداعم للأنـشطة التـي تعـزز فاعليـة الـسلوك التنظيمي(السلمي، 2001).

وتقوم إدارة الموارد البشرية بجمع الكثير مـن البيانـات، والمعلومـات، والحقائق المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بطبيعة الوظائف والأعمال داخل المنظمة، ومـن ثم تحليلها، وتوصيفها، وتلخيصها، وتدوينها في جداول أو قوائم يبين من خلالهـا مهام، وواجبات ومسؤوليات، وصلاحيات، والمخاطر التـي قـد تواجههـا هـذه الأعمال والوظائف، بل وتحديد البيئة التي ستمارس من خلالها الأعمالُ والوظائف محل التحليل، والمهارات والكفاءات اللازم توافرها في المـوارد البـشرية التـي ستمارس هذه الأعمال والوظائف، بما يضمن جودةً عالية في الأداء يترتب عليهـا

جودةٌ عالية مطلوبة في المنتجات والخدمات التي تقـدمها المنظمـة (Kandula, 2002).

إن عملية تحليل الوظائف هي طريقة علمية وعملية لتحديد الوظائف فـي المنظمة، وبالتالي تحديد الحجم المناسب للمنظمة، وما اذا كانت بحاجة إلى اعـادة هيكلة او تقليص تكلفة هذه الوظائف والتعرف على الحاجات التدريبيـة، وتحديـد العبء على الموظفين والمسؤوليات الواقعة عليهم، موقعهم في الهيكل التنظيمـي، كما ان تحليل الوظائف يشكل قاعدة صلبة للاختيار والتعيين والتدريب والتعويض والتقييم، ووسيلة فعالة لمساعدة الموظف على معرفة مهامـه المحـددة (الـسالم وصالح، 2002).

وتحليل الوظائف ينطوي على تحليل احتياجات المنظمة ثم استقطاب المورد البشري الخاص بمنظمة الأعمال، واختياره، وتعيينه، وتدريبه، وتطويره وتعويضه، وقيادته، ورقابته لضمان تحقيق الأهداف المنشودة، وبالتالي فإن هذه العملية تهتم بتخطيط الموارد البشرية واختيار المناسب منها وتعيينها وترقيتها وتقييم أدائها وكل ذلك دفع منظمات الأعمال لاعتماد استراتيجيات مختلفة تساعدها في تحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة (التهامي، 2008).

وتهدف هذه العملية إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة، وتنمية مهارات وقدرات ومعارف العاملين، بالشكل الذي يلبى احتياجات كل من المنظمة والعاملين. وبما أن تحقيق ذلك لا يمكن أن يتأتى بشكل عشوائي أو تلقائي، لذلك لابد من استخدام التخطيط كأسلوب علمي منظم لتحقيقه؛ فتحديد المهارات عملية مخططة كونها تهدف إلى استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية بأفضل صورة ممكنة وبطريقة عملية تستهدف تلبية احتياجات المنظمة والعاملين. وغالبا ما تشمل هذه المهارات : التنمية القيادية، والقدرة على اتخاذ القرارات. وتنظيم العمل، والقدرة على التأثير في العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة وتنمية المهارات الإدارية (Daniel & Raquel, 2005).

وعملية التحليل للأعمال والوظائف لها أهمية كبرى في عملية إدارة وتنمية الموارد البشرية، فهي تساعد على(حنفي، 2007):

1- تحقيق المعرفة الواضحة للعنصر البشري المكلف بشغل وظيفة ما؛ من خلال تحديد واضح المعالم للمهام المطلوب منه القيام بها؛ نحو إنجاز مهام هذه الوظيفة، وكيفية إنجاز هذه المهام بكفاءة وفعالية.
2- تحقيق المعرفة الشاملة للمديرين والمشرفين بالمهام والطبيعة التي تكتنفها الأعمال المكلفون بمتابعتها والإشراف عليها، وهذا يمكنهم –بلا شك– من تحديد الآلية والكيفية التي ينتهجونها في توجيه مرؤوسيهم نحو الأداء الأفضل لأعمالهم، مما يؤدي إلى تحقيق النجاح المنشود من وراء هذه الأعمال.
3- مساعدة إدارة الموارد البشرية في تحديد العناصر أو الموارد البشرية المناسبة لشغل الأعمال والوظائف داخل المنظمة.

سياسة تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية كأحدلسياسات توفير الموارد البشرية:

يشكل تخطيط الموارد البشرية جزءا من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة إذ تعكس الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية كيفية استقطاب المنظمة للموارد البشرية وكيفية توظيفها، فهي بذلك تؤثر وتتأثر بإستراتيجية المنظمة، وتشكل في الوقت نفسه القاعدة لإدارة الموارد البشرية. وبالإمكان تعريف تخطيط الموارد البشرية بأنه "عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالحصول على الموارد البشرية واستخدامها وتطويرها"، (Aghazadeh, 2003)، كما يتضمن تخطيط الموارد البشرية تحديد الاحتياجات المستقبلية من العاملين من حيث العدد والمهارات للمنظمة ككل وكذلك للأنشطة المختلفة فيها.

وعرف تخطيط الاحتياجات الموارد البشرية بأنه التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الافراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات (الهيتي، 2005).

ويقصد بعملية تخطيط الاحتياجات الموارد البشرية بأنها "الأسلوب العلمي لدراسة وتحليل الطلب والعرض للقوى العاملة لفترة زمنية مستقبلية والموازنة

بينهما وذلك بناء على تحليل الأهداف القصيرة والطويلة الأمد مع تقدير التغيرات المحتملة في الظروف البيئية" (رشيد، 2001). وعرفت بأنها "عملية تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمستلزمات الداخلية في العملية الإنتاجية بشكل متناسق وفاعل وبموجب برمجة متكاملة ومحددة مسبقا تستهدف الوصول إلى أفضل النتائج بأقل الجهود والتكاليف"(الصيرفي, 2003).

وتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية يقتضي وجود خطة واضحة المعالم تتضمن عمليات أو أنشطة إدارية أخرى تمارسها إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب وتنمية العاملين في المنظمة، والتي تتطلب جمع معلومات دقيقة وصادقة وكافية من أجل اتخاذ القرارات التي تضمن النجاح المتصاعد للمنظمة.

وعلى الرغم من أن الاحتياجات من الموارد البشرية يتوجب ممارسته من قبل جميع المنظمات إلا أن أهميته تظهر بشكل واضح في المنظمات الكبيرة والمتوسطة نظرا لما يحققه لها من فوائد عديدة تتمثل بمساعدة المنظمة على تحقيق ما يلي (Steiner, 1990؛ حرحوش، 2006؛ Liou & Kleiner, 2004)

أ- الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزون المهارات الداخلية في المنظمة.

ب- تحسين استخدام الموارد البشرية وبالشكل الذي يحقق سياسة "إنتاج أكثر بتكاليف أقل".

ج- توسيع قاعدة المعلومات الإدارية الخاصة بالعاملين وهو أمر له أهميته في خدمة أنشطة الأفراد وباقي الوحدات التنظيمية في المنظمة.

د- تحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية ومن ثم تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في تلك الموارد والتخلص من الانعكاسات السلبية الإدارية في تلك الحالة.

هـ- إظهار نقاط القوة والضعف في نوعية أداء الموارد البشرية وبالتالي في تحديد نوعية برامج التدريب نوعية والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين.

و- تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة المـوارد البـشرية وذك لأن تخطيط الاحتياجات لا يعمل بمعزل عن تخطيط التدريب مـثلا، أو تخطـيط الأجور أو الاستقطاب أو الاختيار. ولو أصبح كل نشاط يؤدى بمعـزل عـن النشاط الآخر لفقدت إدارة الموارد البشرية أهميتها، وفقدت القرارات فعاليتها.

وتتلخص أهداف تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

أ- الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين لأداء العمـل فـي الوقت المناسب والمكان المناسب.

ب- مساعدة إدارة المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاية أعلى وذلـك مـن خـلال تخفيض تكاليف العمل، وتأكيد التوازن بين العرض والطلب علـى المـوارد البشرية.

ج- المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها، وتعزيز دافعيـتهم نحـو العمـل بالأساليب التي تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي وانتمائهم للمنظمة وإخلاصهم لها (ماهر، 2004).

سياسة الاستقطاب والاختيار كأحد سياسات توفير الموارد البشرية

يمكن تعريف استقطاب الموارد البشرية على انه "عملية اكتشاف وتحديد وجذب المرشحين من الأفراد المهتمين والقادرين على استلام الوظائف الشاغرة أو المتوقعة"(عبوي، 2006). ولكي يكون الاستقطاب فعالا لابد من وضع استراتيجيات له كونه يمثل شكلا من أشكال المنافسة، فكما تتنافس المنظمات في تطوير الإنتاج وتسويق السلع والخدمات، فإنها تتنافس أيضا في البحث عن وجذب واستقطاب الأفراد الأكفاء(السلمي، 2001). إضافة إلى أن المنظمة وإدارة الموارد البشرية تواجه العديد من المتغيرات المؤثرة على سياسات استقطاب وجذب الموارد البشرية وتحديد أي من المصادر يمكن التركيز عليها حاليا ومستقبليا (الهيتي، 2005).

وتشير عملية الاستقطاب إلى مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب (أبو شيخة، 2001).

والاستقطاب هو "العملية التي يتم بموجبها جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من الأفراد للتقدم إلى العمل في المنظمة، وكذلك ترغيب الأفراد الموجودين في المنظمة للبقاء فيها"(Banai& Reisel, 2007).

وتشير عملية الاستقطاب إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة أو المتوقعة(Lakhotia, 2008).

وعملية الاستقطاب تكتسب أهميتها في المنظمة، اذ أن أدائها الناجح يمكن أن يسهم في تحقيق الأهداف الآتية (عريقات وآخرون، 2010):

1- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة .
2- الاسهام في زيادة فاعلية عملية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم مما يؤدي الى تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين .
3- الاسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين .
4- تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب.
5- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية .

إن عملية استقطاب الموظفين وتعيينهم يجب أن تمر بمراحل متعددة، وتعتبر كل مرحلة منها خطوة أساسية لعملية الاستقطاب، وهذه الخطوات تشكل في حد ذاتها، إذا ما تم تنفيذها بالطريقة الصحيحة معايير ونماذج للممارسة الجيدة لعملية الاستقطاب، وهذه الخطوات هي (درة والصباغ، 2008):

أ . تخطيط الموارد البشرية : ويتم في هذه المرحلة القيام بعملية تحليل للموارد البشرية الموجودة في المنظمة والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية والتخطيط للحصول عليها. وتتضمن هذه المرحلة خطوات ضرورية من أجل بناء الخطة منها:

1. تحديد أهداف المنظمة ودراسة أوضاعها الداخلية والخارجية.
2. تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا (تحديد الطلب).
3. تقييم الموارد البشرية الموجودة في المنظمة، والمتوفرة، في أسواق العمالة (تحديد العرض).
4. وضع الخطة الهادفة إلى تلبية حاجات المنظمة من الموارد البشرية.
5. متابعة تنفيذ الخطة والتقييم المستمر لكل عملية يتم انجازها .

ب. أخذ موافقة الإدارة العليا على الخطة: مما يع ني السير قدما في تنفيذها. وفي حالة عدم موافقة الإدارة العليا فإن جهود إدارة الموارد البشرية تصبح عديمة الفائدة منها.

ج. استقطاب الموارد البشرية : ويتم في هذه الخطوة الإعلان عن حاجة المنظمة إلى الموارد البشرية سواء كان ذلك بالإعلانات الصحفية أو بأي وسيلة من وسائل الاستقطاب الأخرى. وهذه العملية تتضمن معايير يجب أن تكون واضحة وقوية، لأن قوة الإعلان تؤدي إلى استقطاب الأشخاص الأكثر ذكاء من الآخرين، ويجب أن تكون أهداف الاستقطاب واضحة، كما يجب أن تكون العملية رسمية. ويجب أن تتنوع مصادر الاستقطاب حيث يمكن استخدام الصحف اليومية، ووكالات التوظيف، كما يجب إعداد موازنة خاصة بالاستقطاب والتعيين.

والاختيار يشكل الجسر الموصل بين الفرد في البيئة خارج المنظمة وبيئة المنظمة، أي أنه الوسيلة التي واسطتها يحدد الرفد المنظمة التي سينتمي اليها ويحقق مساره الوظيفي فيها، كما أنها الوسيلة التي تحدد من خلالها المنظمة مدى صلاحية الفرد لشغل الوظائف الشاغرة فيها، وكذلك فرصة اختبار للمنظمة في قدرتها على إجراء عملية المفاضلة الدقيقة بين المرشحين للوظائف فيها (مصطفى، 2008) .

ويمكن تعريف اختيار المورد البشري" اجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع معلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المرشح(Liou & Kleiner, 2004).

العوامل المؤثرة على عملية الاختيار :

1- مجموعة العوامل الداخلية (أبو بكر، 2008**):**

أ- **نوع وطبيعة المنظمة** : تتأثر عملية الاختيار بنوع وطبيعة المنظمة، اذ أن العمل الذي تمارسه المنظمة (صناعي-سلعي-خدمي) يمكن أن يؤثر على اجراءات عملية الاختيار .

ب- **استخدام التقنيات الحديثة** : حيث يؤثر استخدامها على اجراءات عملية الاختيار وعلى نتائجها، اذ أن استخدام الحاسب الآلي والمقابلات الذاتية جعل عملة الاختيار أكثر دقة من غيرها التي تفتقر الى استخدام التقنيات الحديثة .

أ- **الوقت المتاح أمام المنظمة** : كلما كان الوقت المتاح أمام المنظمة لاجراء عملية الاختيار أكبر، كلما كانت اجراءات الاختيار متعددة ودقيقة، وكلما كانت النتائج العملية أكثر دقة .

2- مجموعة العوامل الخارجية:

أ- خصائص سوق العمل من حيث الطلب والعرض والتركيبة العمرية والخصائص المهارية للمدخلات، فكلما كان العرض أكبر من الطلب كلما كانت الحرية أكبر أمام المنظمة لاجراء عملية الاختيار (آل علي والموسوي، 2001) .

ب- الشروط والمستلزمات الحكومية المتمثلة بالقوانين والأنظمة واللوائح الخاصة بالمساواة في التوظيف بغض النظر عن الجنس، الدين، العرق ...الخ (برنوطي، 2007).

ب- شروط نقابات واتحادات العمال كشرط الأقدمية أو المهارة الذي تفرضه بعض النقابات على منظمات الأعمال(Kandula, 2002) .

وخطوات وإجراءات عملية الاختيار(حرحوش، 2006) :

1- **استقبال طلبات العمل :** تتم هذه الخطوة بعد ملئ استمارة التقديم وتقديمها الى المنظمة وعن طريقها يتم تعرف الفرد المرشح بالمنظمة وتعرف المنظمة على الفرد .

2- **المقابلة الأولية :** وفيها تحاول المنظمة التعرف بشكل أدق على مدى توفر المؤهلات المطلوبة في الشخص المتقدم، ويتم التكيز فيها على بعض الخصائص الشخصية كالمظهر وسلوك المتقدم .

3- **الاختبار**: وتستهدف التعرف تحريرياً على مؤهلات الفرد ومدى توافقها مع متطلبات الوظيفة وفيما يلي عرض لبعض أشكال الاختبارات(الهيتي، 2005): اختبارات القدرات والمهارات، واختبارات الأداء، واختبارات الاهتمامات المهنية، والاختبارات الشخصية .

يجب أن يتميز الاختبار بصفتان أو شرطان هما (حنفي، 2007) :

الصدق أي يكون الاختبار قادراً على قياس ما يفترض قياسه. **والثبات** أي يعطي المقياس نتائج مستقرة وغير قابلة للتغير عند اعادة استخدامه لمجموعة أخرى من المتقدمين بنفس الخصائص أو بعد فترة زمنية محددة .

الأداء الإستراتيجي:

الأداء الإستراتيجي كغيره من الموضوعات الإدارية لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد له نتيجة تنوع المجالات التي تسعى المنظمة إلى قياسها وكذلك اختلافها من منظمة إلى أخرى على وفق طبيعة نشاطاتها وفلسفة الإدارة العليا اتجاه أهميتها.

ويعرف ديفيد (David, 2001:138) الأداء الإستراتيجي بأنه: "مجموعة النتائج المترتبة على الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة والتي يتوقع منها إن تقابل الأهداف المخططة والموضوعة" . الأداء الإستراتيجي بأنه "جوهر الإدارة الإستراتيجية ويرتبط بالأهداف بعيدة المدى"(العامرى، والغالبى، 2003). ويعرفـه كل من جلنك ويلدروم(Glunk & Wildrom, 2000) على أنه: "منظور واسـع يشمل مؤشرات أداء مالية موجهة نحو المخرجات ويتـضمن أداء تـشغيلي وأداء

مالي". كما أنه: دالة لكافة أنشطة المنظمة وهو الفعل التي تسعى كافة الأطراف في المنظمة لتعزيزه(القطب، 2002: 16).

وهو كذلك "مجموعة النتائج المترتبة على الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة والتي يتوقع منها إن تقابل الأهداف المخططة والموضوعة. (Ray, 2004)

كما تم تعريفه بأنه: تحديد أصحاب المصالح، تحسين العمليات الأساسية، تخصيص مناسب للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية، إدارة فاعلة متمكنة من وضع إستراتيجيات واضحة ومفهومة ومعرفة للعاملين. (Kotler, 2000: 40)

كما يعرف الأداء الإستراتيجي بأنه تلك الجهود أو النشاطات أو العمليات أو حتى السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها الأفراد أو الجماعات الذين تتكون منهم المنظمة على اختلاف مستوياتهم وخصائصهم، وقد يكون مصدر هذه النشاطات آلي أو مادي عملاً مشتركاً بين البشر والآلة والمادة كون الأداء البشري هو الأساس في توجيه سلوك الآلة أو المادة(Ho, 2008).

من خلال استعراض ما سبق من تعريفات لمفهوم الأداء الإستراتيجي يمكننا تقديم هذا المفهوم على أنه: مجموعة الجهود المبذولة لتحقيق مزايا تنافسية لأنشطتها الأساسية من خلال التشاركية بين الإفراد والإدارة في الوصول للأهداف التنظيمية المنشودة.

أهمية دراسة الأداء الإستراتيجي:

وينظر إلى الأداء الاستراتيجي باعتباره وسيله تحول المنظمة من موقعها الحالي إلى مواقع إستراتيجية جديدة، كما تتوقف الخيارات المتاحة أمام المنظمة على رسالتها وأهدافها ومواردها ونمط القيادة وثقافتها، وتتحدد الخيارات في مجال البيئة الخارجية وفقا لظروف الصناعة مثل درجة تشبع الصناعة ومستوى التركيز والمنافسة، ويقع على عاتق المسؤولين عن عملية التخطيط الاستراتيجي مسؤولية الاختيار من بين البدائل ويتطلب ذلك تحقيق التوافق الاستراتيجي، ثم اختيار بديل أو أكثر من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة (Homburg, et.al, 199) وعملية

تحقيق التوافق الاستراتيجي تتعلق بتحديد أي من البدائل يكون أكثر ملائمة لإعادة تحديد موقع المنظمة في السوق، مما سبق يمكن أن نتوصل إلى نتيجة مفادها إنه من الضروري أن يفكر المديرون بشكل كلي وشمولي حتى يتم التوافق بين المنظمة والبيئة من خلال بناء نظام معلومات متكامل من داخل المنظمة أو خارجها الأمر الذي يقود إلى تحديد البدائل الأكثر ملائمة بدرجة دقة مقبولة نسبيا.

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام ويكاد يمثل الظاهرة الشمولية لمجمل فروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الإستراتيجية وهو يرتبط أيضاً بحاجة المنظمة إلى النمو والتطوير والبقاء في مواقف متعددة ومتنوعة ودائمة التغيير حيث يشير كل من (Johnson.G ,Scholes, 1993):" إن الحاجة له تظهر في الحقيقة جراء استمرارية التغيير في المعطيات الداخلية والخارجية للمنظمة أو أحداهما" (Thomas, 1993).

فهو أساس في إعطاء تصور ذهني عن الإستراتيجية والتحليل التركيبي فهي تتضمن التناسب ما بين مدركات المدير للبيئة المحيطة، ويقوم على التحليل بغرض تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في البيئة المحيطة، بشكل يؤدي إلى رفع سوية الأعمال وتحقيق النمو، وعلى ضوء هذا التحليل تقوم إدارة المنظمة بتحديد أولوياتها فيما يتعلق بتخصيص الموارد ثم اختيار التصرفات الإستراتيجية الضرورية لتحقيق الأهداف، فكما نعلم بأن الأداء الاستراتيجي مرتبط بصورة عامة بحاجة المنظمة للنمو والبقاء في ظل بيئة دائمة التغيير لذلك فهو يركز على نوعين من الأنشطة (الصفو، 2009):

1- تشخيص جوانب قوة وضعف المنظمة ككل .

2- تحديد التصرفات الإستراتيجية اللازمة للاحتفاظ بمستوى الأداء وتحسينه.

إن المنظمات لا تعمل في ظل نظام مغلق, فكل تصرف استراتيجي جديد من قبل المنظمة يواجه ردود فعل من جانب منافس أو أكثر من المنافسين, وهذا يتطلب ردود فعل معاكسة. ومن الواضح أن التصرفات الإستراتيجية تتخذ في ظل بيئة ديناميكية وظروف عدم التأكد وتتطلب من المديرين قدرات عالية للتعامل مع الغموض (El- Kahal, 2001) وبدون منافسة لا حاجة لأن يكون هناك

إستراتيجية, وإن روح عملية التخطيط الاستراتيجي هو تمكين المنظمة من تحقيق الكفاءة والفاعلية قدر الإمكان في الأسواق بدرجة تفوق ما يحققه المنافسون (Ohamas, 2008).

ومما لاشك فيه إن أفضل إستراتيجية للأعمال هي تلك التي تساعد في تحقيق الميزة التنافسية, ولا يوجد هناك إستراتيجية مثلى يمكن القول إنها تلبي طموحات المنظمة وأهدافها, ومن خلال المقدمة البسيطة يمكن أن نتوصل إلى مجموعة من البدائل والتي يمكن أن تختلف وفق المستوى الاستراتيجي والاجتماعي والمنظمة والأعمال والعمليات والوظائف, وتستطيع المنظمة أن تحدد خيارتها الإستراتيجية استنادا إلى تحليل معدل نمو السوق والموقف التنافسي لها, وبناءا على ذلك يمكن للمنظمة أن تحدد خياراتها والشكل رقـــم (2) يوضح مصفوفة اختيار الإستراتيجية الكلية وفق معيارين مهمين وهما:

1- معدل نمو السوق .

2- الموقف التنافسي للشركة .

شكل رقم (2)

يوضح مصفوفة اختيار الإستراتيجية الكلية

النمو المتمركز . التكامل الافقي . التنويع الجزئي . التنويع الكلي .	النمو المتمركز . التكامل الرأسي . التنويع المتمركز.	سريع معدل نمو السوق
تقليص حجم العمليات . التنويع المتمركز . التنويع في أنشطة مختلفة . البيع الجزئي . البيع الكلي .	التنويع المتمركز . التنويع في أنشطة مختلفة مشروعات مشتركة .	بطيء

ضعيف  الموقف التنافسي للمنظمة  قوي

Resource : (Thompson , Strickland , (2006) " Strategic Management : Concept and Cases “, Business Publication . INC , Texas .p:97)

وهناك العديد من الخيارات الإستراتيجية التي يمكن للمنظمة انتهاجها وتعتمد المنظمة في خياراتها على عوامل عديدة تمثل موقف المنظمة وجوانب القوة والضعف لديها وما يواجهها من فرص ومخاطر في البيئة الخارجية ويمكن أن

نوضح مجموعة الاستراتيجيات الكلية التي يمكن أن تضطلع بها المنظمة بالاعتماد على ظروفها حسب الشكل التالي رقم (3) والذي يمثل بدائل الاستراتيجيات الكلية:

شكل رقم (3)

يوضح بدائل الاستراتيجيات الكلية

البديل الاستراتيجي	نقطة التركيز الأساسية	الغرض / الوظيفة
الوضع الحالي (Statu qua)	الثبات والاستقرار	الاستمرار في المنتجات /الأسواق الحالية بصفة دائمة أو موقتة اعتمادا على دورة المنتج .
التركيز (Concentration)	خط إنتاج وحيد	الأداء الجيد لشيء وحيد
التكامل الأفقي (H.Integration)	تملك / سيطرة على المنافسين	تحقيق قوة السوق واقتصاديات الحجم
التكامل الرأسي (V.Integration)	تحويل مركز الكلفة إلى مركز ربحية	تحسين اقتصاديات الحجم وتقليل الاعتماد على الموزعين
التنويع (Diversfication)	توسيع خط المنتجات	تخفيض ضغوط المنافسة وتحقيق ربحية وتوزيع المخاطر
مشروعات مشتركة (Joint Venture)	تحقيق المزايا المتكاملة	توزيع المخاطر وتحقيق مشاركة الموارد
التقليص (Retrenchment)	تخفيض حجم النشاط أو العمليات	الاستجابة للظروف غير المواتية في السوق
الاستبعاد (Divestiture)	استبعاد وحدات إنتاجية غير متوافقة مع عمليات المنظمة	إعادة تشكيل المنتجات والأسواق
البيع (Liquidation)	استبعاد أو بيع وحدة إنتاجية غير متوافقة مع عمليات المنظمة	نفس ما ذكر في الاستبعاد مع إضافة عنصر خطورة الموقف
الابتكار (Innovation)	تحقيق موقع قيادي في السوق	الأخذ بالمبادرة / تحقيق موقع جيد في السوق
إعادة الهيكلة (Restructuring)	تخفيض التكاليف /إمكانية النمو	التركيز على المنتجات والوحدات الإنتاجية ذات الإمكانيات العالية

المصدر : العارف , نادية , (2001) , الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة) , الإسكندرية , الـدار الجامعية : 198 .

يتّفق معظم رواد الأدب الإستراتيجي ومـنهم Porter علـى أن الغـرض الأساسي من اعتماد المنطق الإستراتيجي هو ضمان بقاء المنظّمات فـي قطـاع أعمالها وإمكانية تحقيق النمو والاستمرار، ولذلك يرى Porter بأن الإسـتراتيجية التنافسية هي: "بقاء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجـاد موقـع فـي الصناعة، حيث تكون القوى أضعف ما يكـون (***الحـسيني***، 2000)، وأن لكـل منظمة إستراتيجية تنافسية إستراتيجية شاملة تمثّل خليطاً من الأهداف المـستخدمة

ووسائل معينة لتحقيق هذه الأهداف، وتعتمد عملية صياغة الإستراتيجيات التنافسية على أربعة عوامل محددة وهي:

1- نقاط القوة، والضعف للمنظّمة.

2- القيم الشخصية للمديرين في المنظمة .

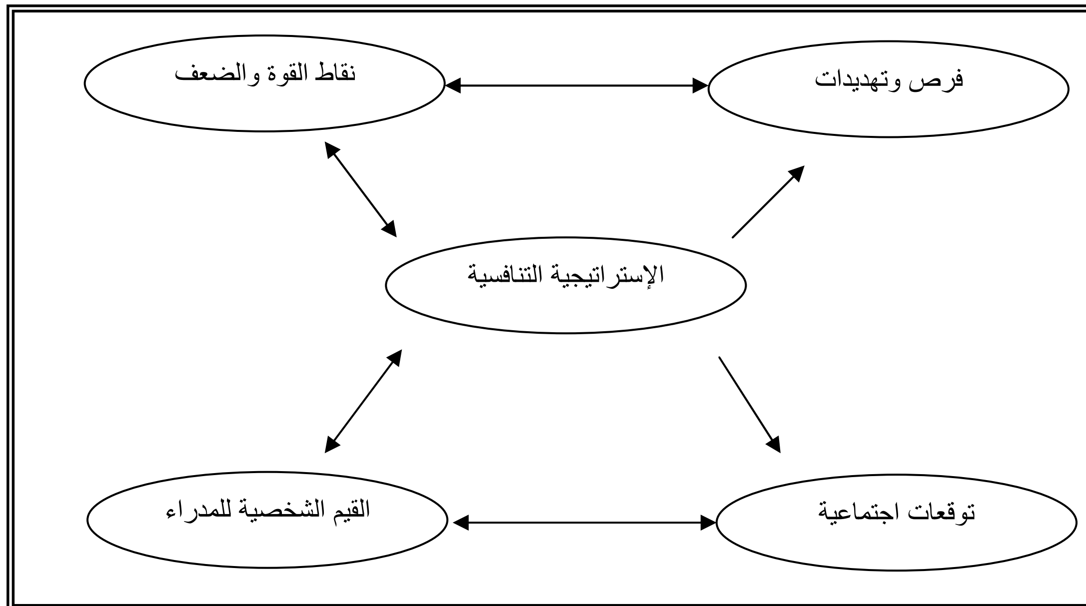
3- الفُرص والتهديدات.

4- التوقّعات الاجتماعية، وتمثّل ما يتوقّعه المجتمع من مساهمات للمنظمة في حياة المجتمع.

والشكل رقم (4) يوضح العوامل المؤثّرة في صياغة الإستراتيجية التنافسية.

الشكل رقم (4)

العوامل المؤثرة في صياغة الإستراتيجية التنافسية



المصدر : **Porter, Michancl, (1996), "What is strategy" Harvard business Review Journal, No. 7.**

ويشير (Porter 1996) إلى أن الإستراتيجية التنافسية هي خلق المواءمـة من أنشطة المنظّمة والتكيف مع البيئة، وأن نجاح الإستراتيجية إنّما يقوم على أداء أشياء متعددة وبشكل متميز وليس فقط تحقيق التكامل بينهما، وفي حالة عدم وجود المواءمة بين الأنشطة فليس هنالك إستراتيجية متميزة ولا ديمومة، وأن المواءمـة الإستراتيجية هي ضرورية ليست فقط لخلق الميزة التنافـسية ولكـن لـديمومتها

أيضاً، حيث يصعب على المنافسين تقليدها، وتقليد مجمل الأنشطة المترابطة، ولكن من السهل عليهم تقليد نشاط محدد. ولذلك حدد (Porter) مفهومه للإستراتيجية التنافسية على أنّها "هي عملية خلق مركز متفرد للمنظّمة، يكون ذا قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون".

وقد اهتم العديد من الباحثين من خلال دراستهم الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء ولا تزال الاهتمامات قائمة في مناقشة الأداء كمصطلح فني، وكذلك في مناقشة المستويات التي يحلل عندها والقواعد الأساسية لقياسه. ويبرز الاختلاف حول تحديد مفهوم الأداء في اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه من قبل الباحثين في دراستهم للأداء، وبالرغم من هذا التباين، إلا أن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال مدى النجاح الذي تصل إليه المنظمة من تحقيق أهدافها، لذلك فهو يعبر عن الأداء بكونه " انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها في تحقيق أهدافها " ويتفق كل من (Robbins, wiersema 1995) مع هذا المفهوم إذ يعبران عن الأداء بكونه " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد " ويستدل من هذا المفهوم أنه تم التركيز على الأهداف طويلة الأمد، والتي تتمثل باتفاق معظم الباحثين بالبقاء والتكيف والنمو .

وفي الباحثين من يرى بأن الأداء هو " انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (Miller, Bromiley, 2001) ويركز هذا المفهوم على السبل التي توصل المنظمة إلى غاياتها وأهدافها متمثلة بالطرق والصيغ التي تعتمدها في استغلال الموارد المتاحة ومدى نجاح المنظمة في هذا الاستغلال.

مما تقدم يتضح لنا بأن الأداء مفهوم واسع ويشتمل في مضامينه على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل والكفاءة والفاعلية، المخطط الفعلي، الكمي والنوعي، وغيرها من العوامل المتعلقة به، ولذلك فإن الأداء يمثل النشاط الشمولي المستمر والذي يعكس نجاح المنظمة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة أو فشلها وانكماشها، وفق أسس ومعايير محدودة تضعها المنظمة وفقاً لمتطلبات نشاطها، وعلى ضوء الأهداف طويلة الأمد .

وعلى صعيد الإدارة الإستراتيجية، فإن الأداء قد حضي باهتمـام اسـتثنائي لكونه يعكس صواب التوجه الاستراتيجي للمنظمـة، واختيـاراً فعليـاً وواقعيـاً لمصداقية المدخل الاستراتيجي المعتمد، كما أنه يوضح أبعاد وحـالات التكييـف الاستراتيجي للمنظمة مع بيئتها، فقد اتفق معظم الباحثين الاستراتيجيين علـى أن عمليات الإدارة الإستراتيجية تشتمل على ثلاث مراحل أساسـية هـي الـصياغة الإستراتيجية والتنفيذ الاستراتيجي والمرحلة الثالثـة تتمثـل بـالتقويم والرقابـة الإستراتيجية، وتتم هذه العملية الأخيرة من خلال الأداء، ومن خـلال هـذا الأداء تعتمد المنظمات أسلوباً محدداً للتغذية العكسية وذلك يهدف إعادة النظـر سـواءاً بالإستراتيجية أو الأهداف المحددة أم في صيغ وأساليب التنفيذ والرقابة .

ولذلك فقد اتفق معظم كتاب الإدارة الإستراتيجية على أهمية عمليـة التقـدم الاستراتيجي والتي يعد الأساس الذي تقوم عليه، وعلية فإن الأداء هو نتيجة لدالة العمليات والمراحل الإستراتيجية المختلفة، وأي خلل أو إخفاق في أي مـن هـذه العمليات أو المراحل لابد وأن يعكسه أو يؤشرة الأداء الاستراتيجي والـذي يعـد مرآة الإدارة الإسـتراتيجية، ولـذلك يؤكـد (Miller, 2005) علـى أن الأداء الاستراتيجي هو جوهر و قلب الإدارة الإستراتيجية، وأن أهميته تبرز من خـلال ثلاث أبعاد رئيسية: نظرياً وتجريبياً وإدارياً، فمن الناحية النظريـة يمثـل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث تشتمل جميع منظمات الإدارة ونظرياتها علـى مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشـر، ويعـود السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختيار زمانياً للإستراتيجية المتبعة مـن قبـل الإدارة .

وتبرز أهمية الأداء من الناحية التجريبية من خلال استخدام معظم الدراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية في اختيار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، وأما على صعيد الأهمية الإدارية للأداء فإنه تظهر واضـحة مـن خـلال الاهتمام المتزايد والمميز من قبل إدارات المنظمات ونتائجـه والتحـولات التـي تجري في المنظمات من خلال الأهداف والاستراتيجيات والـسياسات والبـرامج اعتماداً على نتائج الأداء (Miller, 2005).

ولذلك فإن معظم المنظمات تهتم بشكل كبير بأدائها الاستراتيجي، خاصة في ظل توافر سوق تنافسية واضحة الأبعاد والملامح، وهنا يتم التركيز على الأداء المستقبلي للمنظمات وقدرتها على تحقيق مزايا تنافسية لأنشطتها الأساسية والمتمثلة بالعمليات والتسويق والموارد البشرية والتمويل والبحث والتطوير، ولذلك تلجأ المنظمات باستمرار لاختيار أهدافها واستراتيجياتها من خلال التحقق من الأداء، وتسعى لتقليص الفجوة الإستراتيجية عند ظهورها من خلال زيادة كفاءة وفاعلية الأنشطة الإدارية المختلفة.

مفهوم تقويم الأداء الاستراتيجي وأهميته:

يعد تقويم الأداء عنصراً أساسياً للعملية الإدارية حيث يساهم في تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مديات تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي التعرف على اتجاهات الأداء فيها السابقة واللاحقة لفعاليات المنظمة، وبما يمكنها من اتخاذ القرارات اللازمة لتحديد مسيرة المنظمة وأهدافها وبرامجها الإستراتيجية .

وقد تطور مفهوم تقويم الأداء واتسعت مجالات استخدامه حتى أصبح أحد أهم العمليات الإدارية والإستراتيجية والتي تحضى باهتمام معظم المنظمات، ويقصد بتقويم الأداء هي " تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة الإستراتيجية والتي يحاول فيها المديرون أن يفترضوا بأن الخيار الاستراتيجي ينفذ بصورة صحيحة وأنه يلبي أهداف المنظمة وتقويم الأداء هو قياس للأعمال والفعاليات المتحققة ومقارنتها بالخطط المعدة سابقاً وذلك لاكتشاف وتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة، وتقويم الأداء عملية مرشدة للنشاطات لتقدير ما إذا كانت الوحدات الإدارية أو المنظمات نفسها تحصل على مواردها وتنتفع منها بكفاءة وفاعلية في سبيل تحقيق أهدافها، ويركز هذا المفهوم على بعد الكفاءة والفاعلية كمعيار للقياس وربطها بطبيعة هدف عملية التقويم بوصفها مرشداً للنشاط في المنظمة (Kefi & Kalika, 2009).

كما يعرف تقويم الأداء بأنه " عملية مرشدة للنشاطات لتقدير مـا إذا كانـت الوحدات المستقلة قد حصلت على مواردها وانتفعت بها في سبيل تحقيق أهـدافها الطويل وسلطان، 2006).

وتبرز أهمية تقويم الأداء الاستراتيجي في كل المجتمعات والنظم الاقتصادية من خلال ما تتميز به الموارد الاقتصادية من ندرة بالنسبة للاحتياجات المتزايـدة والمتنافس عليها، لذلك تظهر باستمرار الحاجة إلى تحقيق أقصى العوائد الناجمـة من الاستغلال الكفوء للموارد وتأثيرها على الأهداف التنظيمية، إيجاز أهمية تقويم الأداء بالجوانب الآتية (Robbins, S. P., & Cenzo, 1995):

1. يوفر تقويم الأداء مقياساً لمدى نجاح المنظمة من خلال سـعيها لمواصـلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، إن النجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعليـة والكفاءة وبالتالي فهو أشمل من أي منهما، وفي كلتـا الحـالتين تـستطيع المنظمة أن تواصل البقاء والاستمرار في العمل.
2. إن تقويم الأداء يظهر مدى إسهام المنظمة في عملية التنميـة الاقتـصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال، مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي، مما يعود على المجتمع والمنتج والعامل والمستهلك بالفائدة.
3. يوفر نظام تقويم الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المنظمـة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علميـة وموضوعية، فضلاً عن أهمية هذه المعلومات للجهـات الأخـرى خـارج المنظمة .
4. يظهر تقويم الأداء التطور الذي حققته المنظمة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوء، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمانياً في المنظمة من مدة لأخرى ومكانياً بالمنظمات المتماثلة (نايف، 2007).
5. يساعد في إيجاد نوع من المنافسة بـين الأقـسام والإدارات والمنظمـات المختلفة وهذا بدوره يدفع المنظمة لتحسين مستوى أدائها .

6. يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفؤة ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجية وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء الطموح والاستغناء عن العناصر غيـر الكفـؤة (الـصفو، 2009).
7. يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة في التخطيط، والعمل على إيجاد نظـام مرن وفعال للاتصالات والمكافآت والحوافز الشخصية.
8. توضح عملية تقويم الأداء المركز الاستراتيجي للمنظمات ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها، وبالتالي تحديد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي لها.
9. تعكس عملية تقويم الأداء درجـة الموائمـة والانـسجام بـين الأهـداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمنظمة .

خصائص المنظمات ذات الأداء الإستراتيجي المتميز

إن مفهوم الأداء قد مر بعدد من المراحل وقد أسهمت التغيرات البيئية والتطورات العالمية بشكل كبير في بلورة فلسفته وتطوير مقاييسه ومداخله، واستمد الأداء خصائصه ومرتكزاته أساسا من الفكر الاقتصادي(عمل الأشياء بأقل التكاليف)، ثم تطور إلى مفهوم الكفاءة(تحقيق أعلى المخرجات من المدخلات)، ثم إلى الفاعلية(عمل الأشياء الصحيحة)، ثم استخدام المقاييس المركبة للتعبير عن الأداء، ومن ثم الأداء الإستراتيجي كتعبير لتحقيق مؤشرات مالية ورضا العاملين والمستفيدين والمواءمة والتفاعل والتكيف مع المتغيرات البيئية، وأخيرا الأداء المتميز الذي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، التي تكون محورا للتقييم، وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية، وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتشتمل على جوانب الأداء الاستراتيجي وأداء العمليات والموارد البشرية والنظم(اسماعيل، 2005).

تتصف المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التميز في الأداء بخصائص مغايرة للمنظمات ذات الأداء التقليدي .ولا بد أن تتوافر فيها أربعة عوامل بوصفها مفاتيح لهذا النوع من الأداء وهي: (نصيرات، والخطيب، 2005)

أصحاب المصالح :ينبغي على المنظمات أن تقوم بتشخيص أصحاب المصالح وتحديد احتياجاتهم، وأصحاب المصالح هم الذين لهم مصلحة في المنظمة، إذ يستوجب الأمر أن تقوم المنظمة بإشباع الحد الأدنى من توقعاتهم لكي تكون متميزة.

العمليات : إن المنظمات التي تسعى لإرضاء أصحاب المصالح لا يمكنها تحقيق ذلك إلا من خلال إدارة عملياتها بشكل فاعل، والمنظمات عالية الأداء هي المنظمات التي تركز على إدارة الأعمال الجوهرية.

الموارد : تحتاج المنظمات إلى الموارد لتنفيذ عملياتها، وينبغي على المنظمات أن تمتلك أو تسيطر على هذه الموارد، لكي تحافظ على تميزها عن المنظمات المنافسة.

ثقافة المنظمة : تتكون المنظمة من هياكل وسياسات وثقافات وأن هذه المكونات قد ترتبك في البيئات سريعة التغير، ويلاحظ أنها تتغير بصعوبة، إلا أن ثقافة المنظمة تكون أكثر صعوبة في التغير، إن اهتمام المنظمات يكون بتوفير ثقافة عالية تدعم الوصول إلى مستويات الأداء المتميز.

كما يمكن تحديد الخصائص التي تجعل المنظمات متميزة، في ما يلي: (يوسف، 2005)

1. الاتجاه والميل نحو الفعل والانجاز والتجربة المستمرة.
2. الصلة الوثيقة والقرب من الزبائن لمعرفة حاجاتهم والاستجابة لمقترحاتهم.
3. إعطاء العاملين درجة عالية من الاستقلالية، وتعزيز روح الريادة والإبداع.
4. السعي لزيادة وتحسين الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين وإسهامهم الفاعل.
5. تطوير قيم ومثاليات وافتراضات في العمل يدركها الجميع ويتمسكون باحترامها وتطبيقها.
6. بساطة الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات التنظيمية.
7. الجمع بين الحزم واللين في التعامل مع موارد المنظمة البشرية، إذ يتم اعتماد رقابة مركزية لحماية قيم المنظمة وأهدافها، وفي الوقت نفسه هنالك استقلالية وتفويض للسلطة في الأمور الأخرى لتشجيع روح المخاطرة والإبداع.

بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء الإستراتيجي:

إن أول نظام لبطاقة الأداء المتوازن صمم من قبل شركة جنرال الكتريك عام (1950) ليكون نظام قياس للأداء المنظمي (Hendricks, et.al, 2004).

وفي بداية عام (1990) قدم كابلن ونورتن (Kaplan & Norton) مبدأ بطاقة الأداء المتوازن كاطار لقياس أداء المنظمات، والذي يؤدي تطبيقه للتقليل من اعتماد المنظمات الكلي على المقاييس المالية، ثم قدمت بعد ذلك كأداة إدارية عام (1991)، من قبل كابلن ونورتن (Kaplan & Norton)، فهي تزود المديرين ومتخذي القرارات بالمقدرة على تطوير المقاييس التي تنبأ بنجاح أو فشل المنظمة، واقترح هذا النظام كمنهج لقياس الأداء المؤسسي يدمج المؤشرات المالية وغير المالية لتزويد المديرين بمعلومات غنية وأكثر ملاءمة عن أداء المنظمات، وفيما يتعلق بالأهداف الإستراتيجية منها، ذلك ان اعتماد نظام بطاقة الأداء على المؤشرات المالية وحدها لم يعد كافيا، حيث ابقى على مقاييس الأداء المالي وأضاف لها مقاييس غير مالية أدت إلى تطوير اهداف عملية قياس الأداء وربطها بالإستراتيجية مما أتاح مناقشة عدة قضايا حديثة منها برامج الجودة ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (Davig, et.al, 2004).

تعتبر بطاقة القياس المتوازن للأداء مفهوم جديد تم تطويره بواسطة (Kaplan and Atkinson, 1997). كما أن بطاقة القياس المتوازن للأداء تترجم مهمة تقييم أداء المنظمة وإستراتيجيتها. إلى مجموعة من إجراءات الأداء والتي تمثل إطار عمل تطبيق إستراتيجيتها وتعتبر هذه البطاقة أداة تقييم فضلا عن كونها أداة إستراتيجية لكونها تعتمد أربعة مناظير لتقويم أداء المنظمة بدلا من التركيز على المنظور المالي فقط .مع أهميته فالمنظور المالي – مع أهميته - يعد غير كاف لتكوين الصورة الشاملة عن أداء المنظمة، اذ أصبح من المعروف بان المقاييس التقليدية التي تركز على المنظور المالي غير كافية لبيئة الأعمال المعاصرة.

بطاقة القياس المتوازن للأداء ليست مجرد نظاماً شاملاً لتقويم الأداء بل امتدت وظيفتها إلى تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى مقاييس مالية وغير مالية متماسكة، وحالياً أصبحت في الوقت الحاضر نظاما إداريا متكاملا يسعى إلى زيادة

التناغم الإداري لدى العاملين وبناء معارف تنظيمية تساعدهم في تحسين قدراتهم في اختراق عوامل النجاح في مختلف المجالات وبتطبيقها على نشاط أداء المنظمة من الحصر والفحص والربط .

وعرف كل من (Kaplan and Norton, 1992) بطاقة الأداء المتوازن : "بانه نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرسالة في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس في انجاز الأعمال ووضع استراتيجيه الأعمال واتصال الإستراتيجية بالإعمال والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي ووصولا إلى أهداف الإدارة .

فوائد تطبيق بطاقة القياس المتوازن للأداء الإستراتيجي:

إن بطاقة قياس الأداء المتوازن تترجم رؤية واستراتيجية المنظمة إلي مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ استراتيجياتها، ولا تعتمد علي تحقيق الأهداف المالية فحسب، بل تؤكد أيضا على الأهداف غير المالية التي يجب أن تحققها المنظمة وذلك لمقابلة أهدافها المالية.

تستمد بطاقة قياس الأداء المتوازن أهميتها من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم الأداء القصير الأجل والطويل الأجل في تقرير موحد. وبالتالي تقلل بطاقة قياس الأداء المتوازن من تركيز المديرين علي الأداء المالي قصير الأجل مثل المكاسب السنوية أو الربع سنوية، ولكنها تهتم بالتحسينات القوية في المقاييس غير المالية التي تشير إلي إمكانية خلق قيمة اقتصادية في المستقبل. علي سبيل المثال، السعي لزيادة رضاء العميل يشير إلي مبيعات أعلي ودخل أعلي في المستقبل. كما تركز بطاقة قياس الأداء المتوازن انتباه الإدارة علي كل من الأداء القصير الأجل والطويل الأجل.

إن القياس المتوازن للأداء يزود المديرين بالمعلومات والأدوات اللازمة لقيادة منظماتهم نحو المستقبل ويقدم لهم أداة دقيقة لفهم الأهداف وطرق تحقيقها وهذا يتم بترجمة الاستراتيجية إلى مجموعة من مقاييس الأداء(العامرى، والغالبى،2003). إذ يركز على تحقيق الأهداف المالية كما يتضمن العناصر التي تسهم وتدعم تحقيق تلك

الأهداف. حيث تقوم فكرة القياس المتوازن للأداء على أساس ربطه بطريقة تحويل أو ترجمة الاستراتيجية إلى عمل فعال (Maisel, 1992) .

ويشير (Rivard et al., 2006) إلى أن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تكمن في الآتي:

1- تعمل البطاقة بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة، على عكس المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بعرض ما حدث في الماضي دون الاشارة الى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا.
2- المساعدة في التركيز على ما الذي يجب عمله لرفع كفاءة الأداء.
3- التدخل الكبير للادارة العليا وصناع السياسة وربط الإستراتيجية بالنشاطات، والمسئولية الواضحة للاهداف والموارد على النحو الذى يعطي صورة متوازنة عن أداء المنظمة.
4- توضح الرؤيا وتضع تسلسلاً للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وتربط المكافآت للعاملين بالمنظمة بمعايير تقويم الأداء.
5- تبقي بطاقة القياس المتوازن للأداء المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين والإدارة، وفى الوقت نفسه تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلا وترابطا بين الممول والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الاجل.

وبطاقة القياس المتوازن لا تركز على مجرد الوصول إلى غايات مالية بل تسلط الضوء على أهداف غير مالية يتعين على المنظمة أن تحرزها لتلبية غاياتها المالية، كما إن بطاقة القياس المتوازن للأداء تقيس أداء المنظمة من أربعة جوانب هى : أولا الجانب المالي، ثانيا الهدف، ثالثا العمليات الداخلية ورابعا التعلم والنمو (Marr et al., 2004).

لقد سميت هذه البطاقة ب(بطاقة القياس المتوازن للأداء) لأنها تقيس كلا من هذه الاتجاهات لتقويم أداء قصير وطويل الأجل في تقرير واحد، كما أن بطاقة القياس المتوازن للأداء تقلل من تركيز المدراء على الأداء المالي قصير الأجل، لان المؤشرات الإستراتيجية غير المالية والمتعلقة بالأداء الأساسية مثل مقاومة

التغيير للعاملين ورضا أصحاب المصالح تقيس التغيرات التي تقوم بها على المدى الطويل. ان الفائدة المالية لهذه التغيرات طويلة الأجل قد لا تظهر مباشرة في عائدات قصيرة الأجل، ولكن لو كانت هناك إستراتيجية للمنظمة وتحسن قوي في الإجراءات غير المالية فان هذا يشير عادة الى تكوين قيمة اقتصادية مستقبلية (Parmenter, 2007).

الوظائف الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن :

يسهم منهج قياس الأداء المتوازن كأداة استراتيجية للإدارة فى تحقيق العديد من الوظائف بالمنظمات المعاصرة، من بينها (Chenhall,, 2005؛ الحبيب، 2004):

أولا : توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة

حيث يتم ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم المنظمة بخدمتهم وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من العمليات الداخلية التعلم والتطور العملاء النجاح المالي حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.

ثانيا : توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة

يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الاستراتيجية، مما يتطلب توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المختلفة. فالتسليم السريع للعملاء.

ثالثا : التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية

يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن للأداء عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي ولذلك يجب أن يضع المديرين التنفيذيين الأهداف للقياس المتوازن للأداء في جوانبها الأربعة. ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي، فمثلاً خفض التكلفة يمكن ترجمته إلى وفر في تكلفة الطلب أو وقت أقصر للوصول إلى السوق أو إمكانيات عاملين أفضل.

العلاقة بين سياسات توفير الموارد البشرية والأداء الإستراتيجي:

تأتي أهمية إدارة الموارد البشرية من كونها العنصر الأكثر تأثيراً في نجـاح المؤسسات وهذا ما أعطاها بعداً مهماً لدى الباحثين والمهتمين في الإدارة وذلـك

لكونها تتعامل مع العنصر البشري على أساس أنه أصولاً استثمارية يجب إدارتها وتطويرها بفعالية وكفاءة. وهذا ما جعل الإدارة الحديثة توليهـا ذلـك الاهتمـام. (عبدالباقي، 2000).

وبالنظر لمهام إدارة الموارد البشرية نجد أن لها مهمتين أساسـيتين الأولـى إدارية وتشترك إدارة الموارد البشرية في تنفيذها مع مختلف الوحدات التنظيميـة في المؤسسة وتتمثل ممارساتها في وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابـة وتخصيص الموارد. أما المهمة الثانية فهي مهمـة تخصـصية وتمارسـها إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر بدءا بتخطيط الموارد البشرية ومرورا بالاسـتقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقييم أداء العاملين، وتخطيط مـسارهم الـوظيفي، وانتهاء بالسلامة المهنية ورعاية العاملين (أبو شيخه،2000).

وينظر ديفيـد (David, 2001:138) إلـى أن المنظمـات المتميـزة هـي تلك المنظمات التي تكون قادرة على جمع وإدارة واسـتخدام المعلومـات مـن أجل ضـمان تحقيـق الأهـداف المناطـة بهـا، ويركـز (الكرخـي، 2009: 172) أن تخطيط المـوارد البـشرية تـسمى أحيانـاً بـرأس المـال البـشري وتشمل ما موجود في المنظمة مـن إمكانيـات وظيفيـة مـع وصـف لدرجـة مهـاراتهم ومـؤهلاتهم وقـدراتهم فـي اتخـاذ القـرار. فـي حـين يركـز كـوتلر(Kotler, 2000: 40) علـى أن تحـسين سياسـات تـوفير المـوارد البشرية والأداء الإستراتيجي تـستهدف اسـتثمار خبـرات وتجـارب المنظمـة ورصد المعلومات الناجمة عـن هـذه الخبـرات والتجـارب ومراجعتهـا مـن حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجههـا وذلـك فـي إطـار من الدعم والمساندة مـن قيـادة المنظمـة بـشكل خـاص والثقافـة التنظيميـة بشكـل عام. كمـا بـين جلنـك ويلـدروم(Glunk & Wildrom, 2000) إن قدرة أي نظام على البقاء والحفاظ على تكامـ ـله وتوازنـه يتطلـب أن يكـون مستوى المعرفة الناتجة عنه مساويا علـى الأقـل لمـستوى التغيـر الموجـود في البيئة. ولأن المنظمة هي نظام مفتوح تتـأثر بمـ ـا يحـدث حـ ـولها, فـلا بد أن يتلاءم معدل التغيير في المنظمـة مـع معـ ـدل التغـ ـير فـي البيئـة.

ويشير (نايف، 2007) على أن الأداء الإستراتيجي هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة، وأداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .

وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن أن تحقّقها العملية، فأنّها تعطى اهتماماً خاصا من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظّمات المعاصرة؛ للوصول من خلالها إلى المزايا الهامة المتمثّلة برفع الروح المعنوية للعاملين، وإشعارهم بالعدالة، ودفعهم إلى تحمل المسؤولية، وتوفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية:- كالتوظيف والتدريب والمتابعة (الماضي، 2005).

وينظر للأداء الإستراتيجي على أنه مفهوم شامل ومنظومة متكاملة متعددة الجوانب، ووفق هذه النظرة فإن الأداء الإستراتيجي يكون على عدة مستويات تكاد تكون ثلاثة هي: (القطب، 2002)

1. المستوى الفردي (أداء العاملين، الموارد البشرية، رأس المال البشري، راس المال الفكري) .
2. المستوى الوظيفي الجزئي (الإدارة، القيم) أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة .
3. المستوى الكلي، أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

وينظر إلى سياسات توفير الموارد البشرية والأداء الإستراتيجي باعتبارهما مدخلين لتحسين الأداء، والإنتاجية، والسعي لتحقيق مراكز تنافسية متقدمة، لذا فإن على المنظمات ضرورة أن تتبنى العديد من الآليات التي يمكن أن تعزز متطلبات تحسين الأداء الإستراتيجي، وينبع ذلك من كون الأداء الإستراتيجي عملية تأتي بشكل رسمي ومدروس أكثر من كونها مصادفة. لهذا بات من الضروري تدريب المديرين والعاملين لإيجاد آليات وأنظمة تدعم وتعزز الأداء الإستراتيجي وفي مختلف مجالات العمل لتتمكن الإدارات من مواكبة التغيرات

العالمية والمحلية بغية الاستمرار والنجاح والتطور والبقاء والتميز في الأداء. وعليه فإن تحسين سياسات توفير الموارد البشرية والأداء الإستراتيجي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين وأعضاء الهيئات الإدارية في المنظمة، حيث أن تطوير مهاراتهم وقدراته يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمبادأة والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بان المنظمة ملكاً له، إن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم وإعطاء كل ما لديهم من اجل تميز منظمتهم ونجاحها.

2.2 الدراسات السابقة:

1.2.2 الدراسات العربية:

أجرى (عريفات وآخرون، 2010) دراسة بعنوان" دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية – بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني" وهدفت إلى بيان أهمية العنصر البشري كمكون أساسي من مكونات المنظمة، إذ أنها مهما امتلكت من موارد مادية ومالية وتكنولوجية ولم تمتلك المورد البشري الملائم خبرة وتأهيلا فإن مآلها إلى الفشل وتعرضت الدراسة لتجربة بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني من خلال التعرف الى مصادر الاستقطاب التي استخدمها البنك في سبيل تعيين أفضل الموظفين ومعرفة أثر معايير الاستقطاب التي استخدمها البنك في سبيل تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي .وخلصت الدراسة إلى أن أسباب نجاح البنك في عملية الاستقطاب تتمحور في أن البنك اعتمد على وكالات التوظيف بالدرجة الأولى ثم الجامعات .كما أن البنك سعى إلى تحقيق النوعية لدى الاستقطاب والتي تقوم بالأصل على الخبرة في المجال المصرفي والتفوق الدراسي في الجامعات .وركز البنك في سبيل تحقيق الميزة التنافسية على عنصر التجديد والابتكار فيما يتعلق بتقديم الخدمات للعملاء .وأثبتت الدراسة وجود علاقة وثيقة ما بين مصادر الاستقطاب المستخدمة في بنك الإسكان

وتحقيق البنك الميزة التنافسية .كما أثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين نوعية الموظفين وقدرة البنك على تحقيق الميزة التنافسية.

وأجرى (كامل، 2010) دراسة بعنوان" المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وأثره على استراتيجيات الإحلال الوظيفي" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وأثره في استراتيجيات الإحـلال الوظيفي في القطاع الصناعي في جمهورية مصر العربية، تكونت عينة الدراسـة من (146) مبحوثاً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة مـن النتـائج كـان مـن أبرزها: وجود أثر لإدارة الموارد البشرية في استراتيجيات الإحلال الوظيفي، وأن أبعاد التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية تفسر ما مقداره (41.9%) من التباين في استراتيجيات الإحلال الوظيفي.

وفي دراسة (زغلول، 2010) بعنوان. استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية السعودية. وهدفت الدراسة إلى تحديد ماهية الأصول الفكرية وماهية مكوناتها الأساسية بصورة تساعد في بناء نموذج القياس المحاسبي المقترح واستخدام خرائط الاستراتيجية في عملية القياس الوصفي للأصول الفكرية من خلال تحديد علاقات السبب والنتيجة بين كل من الأصول الفكرية ونتائج الأداء المالي ويبين البحث أثار كل من القياس الوصفي من خلال الخرائط الاستراتيجية ,والقياس الكمي من خلال مؤشرات الأداء والقياس الكمي القبلي من خلال الربط مع الموازنة التقديرية والقياس المالي ألبعدي من خلال الربط مع الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية بين الأصول الفكرية ومقياس الأداء المتوازن.

وأجرى (الرشيدي، 2009) دراسة بعنوان" أثر فاعلية تطبيـق وظـائف إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي من وجهـة نظـر العـاملين فـي الوزارات السعودية في منطقة الرياض" هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر فاعليـة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسـسي مـن وجهـة نظـر العاملين في الوزارات السعودية في منطقة الرياض، ولتحقيق غرض الدراسة تـم

تطوير استبانة لقياس وظائف إدارة الموارد البشرية، والأداء المؤسسي، وتكـون مجتمع الدراسة من (650) موظفاً يعملون في إدارات الموارد البشرية فـي (18) وزارة سعودية، ووزعت استبانة الدراسة عليهم، واسترد منهـا (373) اسـتبانة صالحة للتحليل بما نسبته (57.4%) من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلـى مجموعة من النتائج أهمها:

1. إن فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الوزارات السعودية في منطقة الرياض من وجهة نظر المبحوثين متوسطة.
2. إن مستوى الأداء المؤسسي للوزارات السعودية في منطقة الريـاض مـن وجهة نظر العاملين في الموارد البشرية من وجهة نظر المبحوثين متوسط.
3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (استقطاب وتعيين الموظفين، وتقييم أداء المـوظفين، وتخطـيط المـوارد البشرية) على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض.

وأجرى كل من (جواد، وفوطة، 2009) دراسة بعنوان"واقع توافق تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة في الأردن وأثر ذلك على أدائها :دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين" تهدف الدارسة الى تقصي واقع تطبيق توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية في الشركات المساهمة العامة في الأردن .وفحص أثر التوافق على أدائها متمثلا بالربحية والقيمة السوقية المضافة، وذلك من وجهة نظر مديري الإدارة العليا ومديري الوحدات الوظيفية (الموارد البشرية، التسويق، المالية والمحاسبة، ادارة الموارد البشرية والتخطيط) قام الباحثان بإجراء دراسة مسحية لجميع الشركات المساهمة العامة المسجلة في هيئة الأوراق المالية في الأردن للعام 2006 وعددها (291)، وتم التوصل الى أن (58) شركة فقط تطبق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية معا .وتم توزيع 260 استبانة على المديرين العاملين في هذه الشركات، واعتمد 171 منها لاغراض التحليل الإحصائي .وتوصل الباحثان الى أن الشركات التي شملتها الدارسة تقوم وبدرجة واضحة بتطبيق كل من التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية، وأن هنالك توافقا بينهما في الشركات المبحوثة .وأن هنالك

أثراً ذا دلالة إحصائية لتوافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على ربحية الشركات، وعلى القيمة السوقية المضافة لأسهمها.

وأجرى (الصفو، 2009) دراسة بعنوان"عناصر إستراتيجية العمليات وأثرها في الأداء الإستراتيجي"، وهدفت إلى تحديد أثر عناصر إستراتيجية العمليات في مجالات الأداء الإستراتيجي وشملت عينة الدراسة (70) مديراً من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين عناصر إستراتيجية العمليات ومجالات الأداء الإستراتيجي على مستوى الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية.

وأجرى (درغام وأبو فضة، 2009) دراسة بعنوان. أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن(BSC) في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة: دراسة ميدانية. وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مقاييس أنموذج (BSC) المحددة ضمن جوانبه الأربعة: المالي، العميل، عمليات التشغيل الداخلية، والنمو والتعلم، في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية. ومن نتائج الدراسة. يتوفر لدى إدارات المصارف الوطنية الفلسطينية الإدراك وأن نجاحها في سوق المنافسة ومقدرتها على البقاء والصمود والاستمرار في السوق، يتطلب منها العمل بشكل حثيث وجدي لتعزيز الأداء المالي الاستراتيجيات,كما تطبق المصارف الفلسطينية في قطاع غزة المقاييس المالية وغير المالية ولكن ليس بآلية عمل بطاقة الأداء المتوازن ومن التوصيات بان يتم إعادة تبويب عمل المقاييس المالية وغير المالية ضمن آلية عمل بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة قياس فاعلة ومهمة في القطاع المصرفي.

وأجرت (القرشي، 2008)، دراسة بعنوان" التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى)" وهدفت الدراسة إلى تحديد واستخلاص مؤشرات محافظة جامعة أم القرى على نمو وجودة مواردها البشرية من خلال التخطيط الاستراتيجي، وقد شملت هذه الدراسة (750) مبحوثاً، وبينت أهم نتائجها أن هناك علاقة ايجابية بين، التخطيط الإستراتيجي وقدرات الجامعة في بناء الموارد البشرية المميزة، وبينت نتائج هذه

الدراسة أيضاً أن الإدارة العليا مسئولة بالدرجة الأولى عن التخطيط الإستراتيجي في هذه الجامعة وأنها تستعين أحياناً بالمتخصصين والمستشارين في إدارة التخطيط.

أجرى (الفرا والشنطي، 2008) دراسة بعنوان "أثر المناخ التنظيمي علي أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي علي أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة .وتم استخدام استبانة لاستطلاع عينة الدراسة والمكونة من الموظفين العاملين بوظائف إشرافية بوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة والتي بلغ عددها (575) استبانه. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها: توجهات أفراد العينة نحو أثر المناخ التنظيمي علي أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة إيجابية.

وأجرى (نايف، 2007) دراسة بعنوان "العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الاستراتيجي" وهي دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة في مدينة بغداد شملت (157) مديراً، وهدفت إلى توضيح طبيعة العلاقة ونوع التأثير بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية والأداء الاستراتيجي في الشركات عينة الدراسة، والبحث في الأداء الاستراتيجي من حيث المداخل والقياس. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لإدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي، وإلى وجود أثر للمقدرة الجوهرية في الأداء الاستراتيجي.

وأجرى (الطويل وسلطان، 2006) دراسة بعنوان"أثر الأسبقيات التنافسية في الأداء الإستراتيجي" وهدفت إلى تحديد ماهية العلاقة والتأثير بين الأسبقيات التنافسية(الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) والأداء الإستراتيجي، وهي دراسة استطلاعية لأراء المديرين في ستة شركات صناعية في محافظة نينوى، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وعلاقة تأثير معنوية بين الأسبقيات التنافسية والأداء الإستراتيجي على مستوى المنظمات قيد الدراسة، لكون الأداء الإستراتيجي للمنظمة الصناعية يعتمد بشكل كبير على نتائج عمليات إدارة العمليات ولأن الأسبقيات التنافسية تمثل الركائز الأساسية لعمل إدارة العمليات.

وأجرى كل من (جسار، والجادر، 2004) دراسة بعنـوان "مـدى تـأثير سياسة المكافآت المالية على دافعية الموارد البـشرية" هدفت الدراسة إلـى دور المكافآت المالية ومدى المساهمة في تحسين الوضع ليرقى للأنظمة الأكثر شمولية في المنطقة العربية وما يترتب على أداء العمل بوجه عام، تكونت عينة الدراسـة من (300) فرد تم توزيعها بإشراف شؤون الموظفين بوزارة المالية لدولة الكويت وبنسبة تساوي (20,4%) من عدد العاملين في الوزارة، أما بالنسبة لحجم عينـة المدراء فكانت (85) استبانه مقابل (215) للمرؤوسين. توصلت الدراسة إلـى أن المكافآت المالية تحفز الموظفين على تطوير وتحسين مستوى الإنتاجية.

وأجرى (الحياصات، 2005) دراسة بعنوان"علاقة كفاءة وفاعلية إستراتجية إدارة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على كفاءة وفعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية والمتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين، وتدريب العاملين وعلاقتها بالأداء المؤسسي. واشتمل مجتمع الدراسة على المؤسسات الصحفية الأردنية، البالغ عددها (21) مؤسسة صحفية، حيث تم اخذ المؤسسات التي عدد عامليها (50) عاملا فأكثر وتصدر أكثر من صحيفة، حيث بلغ عددها (4) مؤسسات صحفية، و قد تم اخذ عينة طبقية عشوائية لتوزيع استبانة الدراسة عليها، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها وجود علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية (إستراتيجيات الاختيار والتعين، إستراتيجيات تقييم أداء العاملين، تدريب العاملين) وأدائها المؤسسي.

وأجرى كل من **(المعشر والهيتي، 2004) دراسة بعنوان" تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا: دراسـة لاتجاهـات الإدارة العليا في الوزارات والدوائر الأردنية"** هدفت هذه الدراسة تعرف على واقع الوظائف المهمة في الجهاز الحكومي الأردني والمتمثلة بمنصب الأمين العام والمـدير العـام والمتغيرات الوظيفية المرتبطة بها، وعلاقة ذلك بالنتائج المتحققة والأداء .وقد أجريت الدراسة على جميع كبار الموظفين الذين يشغلون منصب أمين عام وزارة أو أمـين عام ديوان، وكذلك الذين يشغلون منصب مدير عام دائرة وجميع نوابهم ومساعديهم . وبلغ عدد الذين شاركوا في هذه الدراسة (120) مئة وعشرين فردا اسـتجاب مـنهم (71) فردا .وأظهرت الدراسة نتائج كان من أهمها افتقاد المنظمات المبحوثـة إلـى سياسات ثابتة تضع شروطًا محددة عند اختيار ذوي المناصب العليا وتعيينهم بما فيهم "الأمين العام ."وكذلك أظهرت الدراسة أن جهات عليا هي التي تؤدي الدور الأساسي في عملية التعيين.

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

أجرى توهيدي وآخرون(Tohidi, 2010) دراسة بعنوان" Using Balanced Scorecard in Educational Organizations""أستخدم بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية" تناولت الدراسة أهمية أستخدم بطاقة الأداء المتوازن بشكل خاص في المؤسسات التعليمية الحكومية بهدف تقويم الأداء بها من خلال مقارنة الأداء المخطط والمستهدف بالأداء الفعلي لتقييم نتائج تقديم خدمات التعليم عبر الانترنت، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام البطاقة أدى إلى تعظيم العائد من تقديم الخدمات التعليمية من خلال زيادة أعداد المستفيدين والمتلقين بالخدمة مما انعكس على نمو إيرادات هذه الخدمة نتيجة تحسين الأداء الناتج من التطوير المستمر في تقديمها بناء على تقويم الأداء عبر منظور العملاء (الطلاب) كما توصلت الدراسة إلى أن تسهيل طرق تقديم الخدمة التعليمية والتغيير المستمر في واجهة المستخدم المبسطة تؤدى إلى التفاعل الدائم بين المستخدم والمؤسسة مما ينعكس على زيادة رضا الطالب ومن ثم زيادة إيرادات تقديم الخدمة .

وأجرى راميش(Ramesh, 2010) دراسة بعنوان" Importance of Balanced Scorecard for Growth of SME Sector" " أهمية بطاقة الأداء المتوازن في لنمو قطاع SME" وتعرضت الدراسة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء للمشروعات الصغيرة من وجهة نظر إستراتيجية التخطيط والمستخدم بشكل واسع في إدارة الأعمال والمنظمات الهادفة للربح، خاصة وإن رؤية هذا القطاع تقوم على أساس تعظيم العائد من الأنشطة التي تزاولها في ظل بيئة مالية واجتماعية تحافظ على استمرارية موارد تلك المشروعات وخاصة وأنها ولدت صغيرة وترعرت في حضانات تراعيها وتراقبها الدولة لتستمر في تحقيق أهدافها بفضل مقاييس الأداء المالية وغير المالية، إلا أنها لم تقم بقياس أداء الوحدات الحكومية التي تحتضن تلك المشروعات الصغيرة لقياس مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن عليها، مثل الجهات الداعمة للخدمة الحكومية لتلك المشروعات في مصر كالصندوق الاجتماعي للتنمية.

وأجرى كل من جيرمان وفريود(Germán & Freund, 2010) دراسة بعنوان" Learning a board Balanced Scorecard to improve corporate performance" يعد الهدف الرئيسي للدراسة أظهار كيفية تعزيز مدخل تقويم الأداء بأكثر من صورة على المستوى المالي وغير المالي، باستخدام بيانات وحقائق عن التعامل مع الغير لتوليد رؤية حديثة للمنشأة لتعزيز قدرتها على تحقيق المزيد من بريقها في دنيا الأعمال باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لتطوير الخدمات المقدمة للعملاء . وتوصلت هذه الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن بمثابة اختيار موفق من الإدارة تعزز به نجاح المنشأة في وجودها في تركيبة السوق الذي لا يوجد به بقاء إلا للقادر على تقديم منتجات تحقق التنافسية في التكلفة والجودة .

وأجرى (Banker, et al, 2009) A Framework for Analyzing Changes in Strategic Performance" " إطار عمل لتحليل التغيرات في الأداء الإستراتيجي" بناء إطار عمل جديد لتحليل التغيرات في الأداء الإستراتيجي في عينة مختارة من الشركات في القطاع الصناعي الأمريكي شملت (65) مصنعاً للألمنيوم

في الولايات المتحدة الأمريكية، واظهر إطار العمل المقترح من قبل الدراسة أن مؤشر الربحية الممثل بالعائد على الاستثمار هو أكثر المؤشرات وضوحاً في تحديد التغيرات الحاصلة في الأداء الإستراتيجي للشركات المبحوثة، وذلك لإبراز هذا المؤشر الأسباب الدقيقة للنجاح أو الفشل الإستراتيجي للشركة.

أما دراسة(Boating,2007) فجـاءت بعنـوان" The Role OF Human Resource Information Systems (HRIS) in Strategic Human Resource" فقد هدفت إلى التحقق من الدور الذي تلعبه نظم معلومات البشرية في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. أجريت الدراسة على (170) شـركة فلنديـة استجابت منها 27 شركة واستهدفت الدراسة عينة من مدراء الموارد البشرية.

توصلت الدراسة إلى أن نظم معلومات الموارد البشرية تلعب دوراً كبيـراً في وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، كما اثبتت الدراسة أن أخـصائي الموارد البشرية في الشركات المبحوثة يؤكدون على ضـرورة اسـتخدام نظـم معلومات الموارد البشرية لدعم وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.

وفي دراسة قام بها (Ngai & Wat,2006) وجـاءت بعنـوان" Human Resource Information Systems: A review and empirical analysis " وهدفت للتعرف على واقع استخدامات نظم معلومات الموادر البشرية في منظمات الأعمال العاملة في هونغ كونغ كما هدفت للتعرف على فوائد ومعيقات تطبيق نظام معلومات الماورد البشرية، على عينة مكون من(500) فرد من مـستخدمي نظـم معلومات الموارد البشرية في عدد من منظمات الأعمال العاملة في هونغ كونـغ وكان من أهم نتائجها أن من أهم فوائد استخدام نظام معلومات الموارد البـشرية قدرته السريعة على مواءمة التغيرات الحاصـلة فـي بيئتـي العمـل الداخليـة والخارجية، كما اظهرت الدراسة أن أهم عائق يقف أمام تطبيق نظـم معلومـات الموارد البشرية هو عدم توفر الامكانات المادية لتبني هذه النظم .

وفي دراسة قام بها (Antionio et .al..2006) جـاءت بعنـوان" Use OF HRIS In Recruiting Progress, The Spanish Case"وهدفت إلى دراسة استخدام نظم معلومات الموارد البشرية باعتبارها أداة مساعدة في قرارت التوظيـف إلـى

جانب إيجاد العلاقة بين نظم معلومات الموارد البـشرية وعمليـات الاسـتقطاب الداخلي، وتكونت عينة الدراسة من(334) شركة اسبانية يزيد عدد موظفيها عـن (200) موظف في كل شركة، وكان من أبرز نتائجها أن (88%) من الشركات المبحوثة تستخدم نظام معلومات الموارد البشرية لاستقبال الطلبات و(85.3%) من الشركات تستخدم النظام لتخزين البيانات، و(64.7%) من الشركات تستخدم النظام لمراجعة البيانات، و(42.2%) من الشركات تستخدم النظام لـصناعة القـرارات المتعلقة بعملية الاستقطاب والاختيار. كما أظهرت نتائج الدراسة أن الشركات التي تعتمد على الاستقطاب الداخلي القائم على تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية يكون لديها نتائج أفضل في الاستقطاب وتعيين المرشحين من الـشركات التـي لا تعتمد على هذا النظام وبنسبة (89.3%) .

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

قامت دراسة (الصفو، 2009) بقياس عناصر إستراتيجية العمليات وأثرها في الأداء الإستراتيجي، أما دراسة(نايف، 2007) فبحثت في العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الاستراتيجي، وتناولت دراسة (الطويل وسلطان، 2006) أثر الأسبقيات التنافسية في الأداء الإستراتيجي، والتي تم من خلالها قياس الأداء الإستراتيجي، وتطرقت دراسة (الرشيدي، 2009) أثر فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي، كما تناولت دراسة (القرشي، 2008) التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية.

ولم نجد أية دراسة قد تناولت تخطيط الموارد البشرية وأثرها في تحسين الأداء الاسترانجي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، هذا فضلاً عن أن هذه الدراسة قد استخدمت أبعاداً تخطيط الموارد البشرية، وللأداء الاستراتيجي (الأداء المالي، والأداء التشغيلي، والأداء التنافسي) وهذا ما يميزها عن غيرها.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

3. 1 منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، والتحليل الإحصائي، الذي تضمن أسلوب المسح المكتبي وأسلوب المسح الميداني لجمع المعلومات بواسطة أداة الدراسة (الاستبانة) واختبار صدقها وثباتها وكذلك تحليلها إحصائياً لفحص واختبار صحة فرضيات الدراسة والإجابة على أسئلتها.

3. 2 مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء العامين ونوابهم في المركز الرئيسي ومدراء الفروع في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (250) مديراً موزعين في (22) مكتب فرعي في مناطق المملكة العربية السعودية، وبذلك يكون مجتمع الدراسة هو العينة(المركز الرئيسي للمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، الإدارة العامة للموارد البشرية، 2012). وتم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة، وتم استرجاع (223) استبانة، وبعد مراجعتها تم استبعاد (18) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (208) استبانة لتشكل ما نسبته (83.2%) من مجتمع الدراسة الكلي، والجدول رقم(1) يبين وصف لخصائص عينة الدراسة:

جدول (1)

وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المؤهل التعليمي	دبلوم كلية مجتمع فما دون	83	%39.9
	بكالوريوس	113	%54.3
	دراسات عليا	12	%5.8
العمر	30 سنة فأقل	23	%11.1
	31-40 سنة	86	%41.3
	41-50 سنة	88	%42.3
	51 سنة فأكثر	11	%5.3
الخبرة العملية	5سنوات فأقل	40	%19.2
	6-10 سنوات	21	%10.1
	11-15 سنة	141	%67.8
	16 سنة فأكثر	6	%2.9

بالنظر إلى الجدول (3) يلاحظ أن (%54.3) من أفراد العينة كـانوا مـن حملة الشهادة الجامعية الأولى بكالوريوس، كما وجد أن (%39.9) هم من حملـة دبلوم متوسط فما دون، أما من هم حملة الدراسات العليا فجاءت نسبتهم (%5.8).

وبالنسبة لمتغير العمر فإن غالبية المبحوثين كانوا من الفئة العمرية (41-50 سنة) ما نسبته (%42.3)، في حين بلغت نسبة المبحوثين والذين تقع أعمارهم (51 سنة فأكثر) بنسبة (%5.3) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فإن معظم المبحوثين كـانوا مـن ذوي فئـة الخدمة (11-15 سنة) بنسبة (%67.8) بينما كان أقل المبحوثين مـن ذوي فئـة الخدمة (16 سنة فأكثر) وبلغت نسبتهم (%2.9).

3 .3 أداة الدراسة :

تم تطوير استبانة الدراسة اعتماداً على الإطار النظري والدراسات السابقة في الموضوع، وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء: الملحق رقم (أ)

الجزء الأول: ويتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة، طبقـاً للمتغيرات الديموغرافية وهي (العمر، المؤهل التعليمي، وسنوات الخبرة).

الجزء الثاني: ويتـضمن هـذا الجـزء فقـرات تغطـي متغيـر الدراسـة المستقل(سياسات توفير الموارد البشرية) تمت الاستعانة بها في بناء هذا الجزء من الاستبانة الخاصة بأبعاد سياسات توفير الموارد البشرية من خـلال دراسـة (الرشيدي، 2009؛ الفرا والشنطي، 2008؛ الحياصات، 2005) وأجريت عليها التعديلات اللازمة لكي تناسب أهداف الدراسة، وهـذه الأبعـاد هـي: تحليـل الوظائف وتمثله الفقرات (1-13)، وتخطيط الاحتياجات من المـوارد البـشرية وتمثله الفقرات (14-27)، والاستقطاب والاختيار (28-38).

الجزء الثالث: يحتوي هذا الجزء على فقرات تغطي متغير الدراسة التابع(الأداء الإستراتيجي) وتم الاسترشاد في بناء فقرات هذا المتغير بدراسة كل من(الصفو، 2009؛ نايف، 2007؛ الطويل وسلطان، 2006؛ Banker, et al, 2009). وهذه الأبعاد هي: الأداء المالي وتمثله الفقرات (39-45)، والأداء التشغيلي وتمثله الفقرات (46-53)، والأداء التنافسي (54-61). وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert) لقياس إجابات المبحوثين، الذي يحتسب أوزان فقراتها على النحو التالي :(أوافق تماما ويمثل 5 درجات)، و(أوافق ويمثل 4 درجات)، و(أوافق بدرجة قليلة ويمثل 3 درجات)، و(لا أوافق ويمثل 2 درجة)و(لا أوافق تماما ويمثل 1 درجة).

وقد تم تحديد الحدود الفاصلة للفئات الثلاثة وفقاً للخطوات الإحصائية التاليـة: المدى=أعلى درجة على تدريج المقياس- أدنى درجة، 5-1=4، وعليه فإن طول الفئة=المدى÷عدد الفئات=4÷3=1.33.

وبناء على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.67-5) فيكون مستوى التصورات مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تتـراوح بين(2.34-3.66) فإن مستوى التصورات متوسط وإذا كان المتوسط الحسابي أقلّ من(2.33) فيكون مستوى التصورات منخفضاً. اعتماداً على معيار الحد الأعلى – الحد الأدنى.

3. 4 صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على (6) محكمين من المختصين في المجال الإداري وأساتذة الإدارة في الجامعات الأردنية والسعودية للتأكد من صدق الاستبانة وقد تم مراعاة آرائهم والأخذ بملحوظاتهم وتم إعادة صياغة بعض الفقرات وإجراء التعديلات المطلوبة, بشكل دقيق يحقق التوازن في مضامين الاستبانه وفقراتها.

3. 5 ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (2) الآتي:

جدول (2)

قيمة معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة.

الأداة	الأبعاد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
سياسات توفير الموارد البشرية	تحليل الوظائف	0.89
	تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية	0.85
	الاستقطاب والاختيار	0.88
الأداء الإستراتيجي	الأداء المالي	0.90
	الأداء التشغيلي	0.88
	الأداء التنافسي	0.86
الكلي	الكلي	0.89

تشير النتائج الواردة في الجدول (2) إلى إن معاملات الثبات لأبعاد سياسات توفير الموارد البشرية تراوحت بين (0.85-0.89) أما بالنسبة للعامل التابع الأداء الإستراتيجي فقد تراوحت بين معاملات الثبات (0.86-0.90)، والكلي (0.89) وتعتبر هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة، علما أن نسبة الاتساق الداخلي المقبولة هي(0.60 فما فوق).

3. 6 المعالجة الإحصائية:

تستخدم الدراسة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعيـة (SPSS.16)

(Statistical Package For Social Sciences) في معالجة البيانـات للإجابـة عـن فقرات أداة الدراسة واختبار فرضياتها، وفقاً للمعالجات الإحصائية الآتية:

1- حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وحـساب المتوسطات الحسابية, والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة.

2- حساب تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نمـوذج الدراسـة, وتـأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.

3- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

4- تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق للمتغيرات الديموغرافية في تصورات المبحوثين إزاء المتغير التابع.

5- اختبار معامل تضخم التبـاين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبـار التباين المـسموح(Tolerance) للتأكـد مـن عـدم وجـود ارتبـاط عـالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

6- اختبار معامل الالتواء(Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيـع الطبيعي(Normal Distributions).

7- كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

فيما يأتي عرض نتائج الإحصاء الوصفي للبيانات وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد الدراسة والفقرات المكونة لكل بعد.

4. 1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى توافر سياسات توفير الموارد البشرية في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية؟

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توافر سياسات توفير الموارد البشرية في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

تسلسل الفقرات	أبعاد سياسات توفير الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1-13	تحليل الوظائف	3.68	0.55	2	مرتفعة
14-27	تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية	3.70	0.53	1	مرتفعة
28-38	الاستقطاب والاختيار	3.67	0.57	3	مرتفعة
1-38	المتوسط الكلي	3.68	0.52	-	مرتفعة

يظهر من الجدول(3) أن المتوسط العام لأبعاد سياسات توفير الموارد البشرية بلغ(3.68)، وهذا يعني توافر أبعاد سياسات توفير الموارد البشرية بدرجة مرتفعة. وبتحليل أبعاد سياسات توفير الموارد البشرية، يتضح أن بعد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.70)، وانحراف معياري(0.53)، يليه بعد تحليل الوظائف بمتوسط حسابي بلغ (3.68)، وانحراف معياري (0.55)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد الاستقطاب والاختيار بمتوسط حسابي بلغ (3.67)، وانحراف معياري (0.57).

وفيما يلي عرض تفصيلي لمستوى توافر سياسات توفير الموارد البشرية في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية وهي كما يلي:

أولاً: بعد تحليل الوظائف:

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توافر بعد تحليل الوظائف كأحد أبعاد سياسات توفير الموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	يستند تحليل الوظائف على أسس موضوعية.	3.74	0.96	5	مرتفعة
2	وضوح واجبات ومسئوليات كل وظيفة في المؤسسة.	3.45	1.03	13	متوسط
3	يتم تحديد الشروط الواجب توافرها لشغل الوظيفـة بكـل دقه.	3.84	0.93	3	مرتفعة
4	هناك تنسيق وتكامل بين الإدارات في المؤسسة حول القيـام بتحليل الوظائف.	3.67	0.99	8	مرتفعة
5	يتم تحديد نوعية المهارات والقدرات والخبرات التي تحتاج لها الوظيفة في المؤسسة.	3.92	0.89	1	مرتفعة
6	يتم الاستفادة من نتائج تحليل الوظائف لتطوير الوظـائف في المؤسسة التي اعمل بها.	3.90	0.91	2	مرتفعة
7	يتم جمع المعلومات في عمليـة التحليـل الـوظيفي فـي المؤسسة من الرئيس المباشر فقط.	3.56	1.01	10	متوسط
8	يتم جمع البيانات المتعلقة بتحليل الوظائف باستخدام طرق تحليل حديثة.	3.69	0.98	7	مرتفعة
9	يتم الاعتماد على لجنه من داخل المؤسسة للقيـام بعمليـة تحليل الوظائف.	3.51	0.99	12	متوسط
10	يتم الاعتماد على لجنه من خارج المؤسسة للقيام بعمليـة تحليل الوظائف.	3.58	0.96	9	متوسط
11	هناك بطاقات وصف وظيفي موجودة في المؤسسة.	3.54	0.98	11	متوسط
12	يتم الرجوع لبطاقات الوصـف الـوظيفي عنـد عمليـة التوظيف.	3.71	0.97	6	مرتفعة
13	يتم تحديث بطاقات الوصف الوظيفي في المؤسسة.	3.76	0.95	4	مرتفعة
13-1	المتوسط الكلي	3.68	0.55	-	مرتفعة

يشير الجدول (4) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقـرات متغيـر تحليل الوظائف كأحد أبعاد سياسات توفير الموارد البشرية كانت مرتفعة، إذ بلـغ المتوسط الحسابي (3.68) والانحراف المعياري (0.55). كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (5) التي تنص على " يتم تحديد نوعية المهارات والقدرات والخبرات التي تحتاج لها الوظيفة في المؤسسة"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسـط حـسابي

(3.92) وانحراف معياري (0.89)، بينما احتلت الفقرة (2) التـي تـنص علـى "وضوح واجبات ومسئوليات كل وظيفة في المؤسسة" المرتبة الأخيـرة بمتوسـط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.03).

ثانياً: بعد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية:

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توافر بعد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية كأحد أبعاد سياسات توفير الموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
14	تلتزم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بالتخطيط للموارد البشرية.	3.82	0.94	4	مرتفعة
15	تقوم المؤسسة بالاعتماد على عملية تخطيط للموارد البشرية لبلورة الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.	3.91	0.87	1	مرتفعة
16	يوجد وضوح في أهداف وخطط الاحتياجات من الموارد البشرية في المؤسسة.	3.68	0.96	8	مرتفعة
17	تهدف خطط الموارد البشرية في المؤسسة إلى تحقيق التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية.	3.61	0.99	11	مرتفعة
18	تشارك مختلف الإدارات في تخطيط الموارد البشرية.	3.54	0.98	13	متوسطة
19	تتم مراجعة خطة الموارد البشرية في ضوء التغيرات البيئية وأوضاع سوق العمل.	3.85	0.93	3	مرتفعة
20	تتكامل خطة الموارد البشرية مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.	3.72	0.99	6	مرتفعة
21	تستند عملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على تحليل الوظائف في المؤسسة التي اعمل بها.	3.67	0.97	9	مرتفعة
22	تقوم المؤسسة بربط تخطيط مواردها البشرية مع الاهداف العامة للمؤسسة.	3.63	0.94	10	مرتفعة
23	تستخدم المؤسسة اساليب حديثة في تخطيطها للموارد البشرية.	3.56	0.99	12	متوسطة
24	تحدد المؤسسة مستوى الطلب على الموارد البشرية مستقبلاً.	3.50	1.02	14	متوسطة
25	تدرس المؤسسة حجم المعروض من الموارد البشرية لديها.	3.88	0.90	2	مرتفعة
26	تجري المؤسسة عملية مقارنة بين العرض والطلب من الموارد البشرية.	3.77	0.96	5	مرتفعة
27	هناك فائض في حجم الموارد البشرية مقارنة بالحاجة الفعلية لها في المؤسسة.	3.70	0.95	7	مرتفعة
14-27	المتوسط الكلي	3.70	0.53	-	مرتفعة

يشير الجدول (5) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقـرات متغيـر تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية كأحد أبعاد سياسات توفير الموارد البشرية

كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.70) والانحراف المعيـاري (0.53). كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (15) التي تنص علـى "تقـوم المؤسـسة بالاعتماد على عملية تخطيط للموارد البشرية لبلورة الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.91) وانحـراف معيـاري (0.87)، بينما احتلت الفقرة (24) التي تنص على "تحدد المؤسسة مستوى الطلب على الموارد البشرية مستقبلاً" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.02).

ثالثاً: بعد الاستقطاب والاختيار:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توافر بعد الاستقطاب والاختيار كأحد أبعاد سياسات توفير الموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
28	يتم استقطاب واختيار الموظفين وفقاً للمعايير الموضوعية والنظامية.	3.77	0.94	3	مرتفعة
29	يتم تطوير أساليب استقطاب واختيار الموظفين في ضوء احتياجات المؤسسة.	3.95	0.86	1	مرتفعة
30	يتم استقطاب واختيار الموظفين على أساس الكفاءة والخبرة.	3.66	0.96	7	متوسطة
31	تحقق سياسات استقطاب واختيار الموظفين رضا الموظفين في المؤسسة.	3.55	1.01	9	متوسطة
32	ترتبط سياسات استقطاب واختيار الموظفين في المؤسسة بالاحتياجات المستقبلية لها.	3.71	0.96	5	مرتفعة
33	تقدم المؤسسة مزايا ماليه ومعنوية من أجل استقطاب الموارد البشرية للعمل فيها.	3.86	0.93	2	مرتفعة
34	تقوم المؤسسة بالتخطيط للأعداد المراد تعيينهم سنوياً تمشياً مع تطورات الخطط الاحتياجات من الموارد البشرية المحتملة، والنمو الحاصل فيها.	3.75	0.98	4	مرتفعة
35	يتم اختيار الموارد البشرية وفقاً لشروط وواجبات شغل الوظائف الشاغرة.	3.69	0.99	6	مرتفعة
36	تقوم المؤسسة بالاعتماد على استقطاب الموارد البشرية من خارج المؤسسة.	3.35	1.04	11	متوسطة
37	تعتمد المؤسسة في استقطاب الموارد البشرية على الإعلان في الصحف المحلية.	3.56	0.97	8	متوسطة
38	تعتمد المؤسسة في استقطاب الموارد البشرية على أساليب حديثة كالأنترنت مثلاً .	3.47	1.02	10	متوسطة
38-28	المتوسط الكلي	3.67	0.57	-	مرتفعة

يشير الجدول (6) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقـرات متغيـر الاستقطاب والاختيار كأحد أبعاد سياسات توفير الموارد البشرية كانت مرتفعة، إذ

بلغ المتوسط الحسابي (3.67) والانحراف المعياري (0.57). كما يشير الجـدول كذلك إلى أن الفقرة (29) التي تنص على "يتم تطوير أساليب استقطاب واختيـار الموظفين في ضوء احتياجات المؤسسة"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حـسابي (3.95) وانحراف معياري (0.86)، بينما احتلت الفقرة (36) التي تـنص علـى "تقوم المؤسسة بالاعتماد على استقطاب الموارد البشرية من خـارج المؤسـسة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.04).

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الإستراتيجي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية ؟

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الإستراتيجي

تسلسل الفقرات	أبعاد الأداء الإستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
45-39	الأداء المالي	3.62	0.55	3	متوسطة
53-46	الأداء التشغيلي	3.67	0.54	2	مرتفعة
61-54	الأداء التنافسي	3.68	0.53	1	مرتفعة
61-39	المتوسط الكلي	3.66	0.53	-	متوسطة

يبين الجدول (7) أن المتوسطات لمستوى الأداء الإستراتيجي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، جاءت بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الكلّي (3.66) وانحراف معياري (0.53)، وقد احتّـل بعـد الأداء التنافسي المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلـغ (3.68)، يلـي ذلـك بعـد الأداء التشغيلي، بمتوسط حسابي بلـغ (3.67)، في حين جـاء فـي المرتبـة الثالثـة والأخيرة بعد الأداء المالي بمتوسط حسابي بلـغ (3.62).

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصورات المبحوثين لأبعاد الأداء الإستراتيجي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية وهي كما يلي:

أ. الأداء المالي

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبعد الأداء المالي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
39	تركز المؤسسة على متابعة الالتزام بالقوانين والتشريعات المالية المنصوص عليها.	3.74	0.95	1	مرتفعة
40	تقوم المؤسسة بالإفصاح عن التقارير المالية الهامة والجوهرية المتعلقة بأعمال المؤسسة.	3.59	0.97	2	متوسطة
41	تسعى المؤسسة إلى مقارنة الانجاز الفعلي مع المعايير الموضوعة.	3.54	1.01	6	متوسطة
42	تعمل المؤسسة على تقليص المخاطر التي تواجهها كمخاطر عدم توفر السيولة باستمرار.	3.62	1.01	4	متوسطة
43	تعتمد المؤسسة على المؤشرات المالية في تقييم أدائها المالي.	3.67	0.96	3	مرتفعة
44	تسعى المؤسسة إلى زيادة حصتها السوقية من خلال تقديم خدمات ذات نوعية عالية قياساً بمنتجات المنافسين.	3.52	1.02	7	متوسطة
45	تسعى مؤسستي باستمرار لتلبية رغبات المراجعين.	3.58	0.99	5	متوسطة
39-45	المتوسط الكلي لبعد الأداء المالي	3.62	0.55	-	متوسطة

تشير البيانات الواردة في الجدول (8) أن المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين لبعد الأداء المالي، جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الكلّي (3.62) وانحراف معياري (0.55). وقد احتلت الفقرة (39) التي تنص:"تركز المؤسسة على متابعة الالتزام بالقوانين والتشريعات المالية المنصوص عليها" المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.95)، وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (44) التي تنص:" تسعى المؤسسة إلى زيادة حصتها السوقية من خلال تقديم خدمات ذات نوعية عالية قياساً بمنتجات المنافسين" وبمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.02)، وهي تعكس موافقة متوسطة.

ب. الأداء التشغيلي

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبعد الأداء التشغيلي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
46	تركز المؤسسة باستمرار على الأداء التشغيلي لتحقيق الأهداف بتميز.	3.68	0.94	5	مرتفعة
47	هنالك اهتمام من قبل المؤسسة بمـشاكل المـراجعين والعمل على إيجاد الحلول لها.	3.79	0.91	1	مرتفعة
48	تركز باستمرار على إتباع منهجية التحسين المـستمر لجودة الخدمات المقدمة .	3.51	1.01	8	متوسطة
49	تهتم باستمرار بمفاهيم القيادة وأساليبها الحديثة.	3.71	0.96	3	مرتفعة
50	النفقات التشغيلية في المؤسسة التي أعمل بها معتدلة.	3.60	0.98	7	متوسطة
51	كفاءة العمليات التشغيلية للمؤسسة مرتفعة.	3.69	0.99	4	مرتفعة
52	إنتاجية العمل في المؤسسة التي أعمل بها.	3.73	0.92	2	مرتفعة
53	تهتم المؤسسة بمفاهيم القيادة وأساليبها الحديثة.	3.65	0.98	6	متوسطة
53-46	المتوسط الكلي لبعد الأداء التشغيلي	3.67	0.54	-	مرتفعة

تشير البيانات الواردة في الجدول (9) أن المتوسـط الحـسابي لتـصورات المبحوثين لبعد الأداء التشغيلي، جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسـط الكلّـي (3.67) وانحراف معياري (0.54). وقد احتلت الفقرة (47) التي تـنص:"هنالـك اهتمام من قبل المؤسسة بمشاكل المراجعين والعمل على إيجـاد الحلـول لهـا" المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.91)، وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة، في حين جـاءت بالمرتبـة الأخيـرة الفقـرة (48) التـي تنص:"تركز باستمرار على إتباع منهجية التحسين المـستمر لجـودة الخـدمات المقدمة" وبمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.01)، وهي تعكس موافقة متوسطة.

جـ. الأداء التنافسي

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبعد الأداء التنافسي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
54	تهتم المؤسسة باستمرار بالأفكار الإبداعية التي تخدم تطوير العمل.	3.85	0.91	2	مرتفعة
55	تعمل المؤسسة على تخصيص المبالغ المخصصة للبحث والتطوير لتحسين خدماتها باستمرار.	3.70	0.99	4	مرتفعة
56	تعمل المؤسسة على تطوير اجراءات العمل باستمرار	3.45	1.02	8	متوسطة
57	تلجأ مؤسستنا إلى إلحاق عامليها في دورات تدريب لتطوير مهارات الموارد البشرية.	3.91	0.88	1	مرتفعة
58	تضع المؤسسة برامج في المسؤولية الاجتماعية والبيئية في منطقة العمل لتحقيق الخدمات الاجتماعية.	3.75	0.96	3	مرتفعة
59	تواكب المؤسسة باستمرار التحديث التقني والأتمتة.	3.58	0.99	6	متوسطة
60	تعتمد المؤسسة على الأسس العلمية لحل المشكلات التي تواجهها.	3.55	1.03	7	متوسطة
61	تهتم المؤسسة باستمرار بالأفكار الجديدة التي تخدم تطوير العمل.	3.68	0.98	5	مرتفعة
54-61	المتوسط الكلي لبعد الأداء التنافسي	3.68	0.53	-	مرتفعة

تشير البيانات الواردة في الجدول (10) أن المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين لبعد الأداء التنافسي، جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلّي (3.68) وانحراف معياري (0.53). وقد احتلت الفقرة (57) التي تنص:"تلجأ مؤسستنا إلى إلحاق عامليها في دورات تدريب لتطوير مهارات الموارد البشرية" المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.88)، وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (56) التي تنص:" تعمل المؤسسة على تطوير إجراءات العمل باستمرار" وبمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.02)، وهي تعكس موافقة متوسطة.

الإجابة عن السؤال الثالث: ما هي العلاقة الارتباطية بين سياسات توفير الموارد البشرية والأداء الإستراتيجي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية؟

جدول رقم (11)
يوضح مصفوفة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين سياسات توفير الموارد البشرية، والأداء الإستراتيجي.

الأبعاد التابعة الأبعاد المستقلة	الأداء المالي	الأداء التشغيلي	الأداء التنافسي	الأداء الإستراتيجي
تحليل الوظائف	*0.38	*0.43	*0.47	*0.59
تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية	*0.29	*0.35	*0.46	*0.56
الاستقطاب والاختيار	*0.36	*0.39	*0.48	*0.58
سياسات توفير الموارد البشرية	*0.44	*0.48	*0.56	*0.65

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α ≤0.05)

يتضح من الجدول رقم (11)، بأن جميع العلاقات الارتباطية دالّة إحصائياً، وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة سياسات توفير الموارد البشرية، والأداء الإستراتيجي كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى البعد الواحد، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين سياسات توفير الموارد البشرية، والأداء الإستراتيجي ككل (0.65) وهي قيمة إيجابية تؤكد الدور الفاعل سياسات توفير الموارد البشرية، والأداء الإستراتيجي، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (الأداء التنافسي) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية(0.56) في حين كانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقة في المتغير التابع(الأداء المالي) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية(0.44).

4. 2 اختبار فرضيات الدراسة.

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء اختبارات معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به ومعامل الالتواء وذلك من اجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال (Multicollinarity) بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) اكبر من (0.05) وتم التأكد من إتباع البيانات

للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مراعين في ذلك أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتـواء تقل عن (1) والجدول (12) يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول (12)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء.

أبعاد المتغير المستقل	معامل التباين (أقل من VIF (10	التباين المسموح (اكبر من Tolerance (%5	الالتواء (أقل من 1) Skewness
تحليل الوظائف	1.816	0.551	0.358
تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية	2.405	0.416	0.444
الاستقطاب والاختيار	2.447	0.409	0.111

نلاحظ أن قيم الاختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغيـر المستقل تقل عن (10) وتتراوح ما بين (1.816- 2.447)، وأن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت ما بين (0.409- 0.551) ويعد هذا مؤشـراً على عدم وجود ارتباط عال (Multicollinarity) بين أبعاد المتغير المستقل. وقـد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيـع الطبيعـي باحتـساب معامـل الالتـواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من (1)، كما تم التأكد من صلاحية النمـوذج لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والتابعة.

جدول (13)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

المتغير التابع	درجات الحرية	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الأداء الإستراتيجي	(3، 204)	0.562	***126.312**	**0.000**
الأداء المالي	(3، 204)	0.389	***46.157**	**0.000**
الأداء التشغيلي	(3، 204)	0.408	***53.779**	**0.000**
الأداء التنافسي	(3، 204)	0.452	***61.959**	**0.000**

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (13) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسـة، ونظـراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مـستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية(3، 204)، حيث إن أبعاد سياسات توفير الموارد البشرية تفـسر

(56.2%) من التباين في بعد(الأداء الإستراتيجي)، كما تُفسر أيضاً (38.9%) من التباين في بعد (الأداء المالي)، وتُفسر أيضاً (40.8%) من التباين في بعد (الأداء التشغيلي)، وأخيراً فسرت أبعاد سياسات توفير الموارد البشرية (45.2%) من التباين في بعد (الأداء التنافسي)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد سياسات توفير الموارد البشرية في تفسير الأبعاد التابعة للأداء الإستراتيجي. وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد سياسات توفير الموارد البشرية (تحليل الوظائف، وتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار) في الأداء الإستراتيجي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية .

جدول (14)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر سياسات توفير الموارد البشرية بأبعاده المختلفة في الأداء الإستراتيجي.

أبعاد سياسات توفير الموارد البشرية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
تحليل الوظائف	0.173	0.039	0.220	**4.388***	**0.000**
تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية	0.241	0.040	0.296	**6.007***	**0.000**
الاستقطاب والاختيار	0.195	0.036	0.250	**5.470***	**0.000**

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (14) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (تحليل الوظائف، وتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (الأداء الإستراتيجي) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الرئيسية الأولى بصورتها العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد سياسات توفير الموارد

البشرية (تحليل الوظائف، وتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار) في الأداء الإستراتيجي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية .

الجدول (15)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بالأداء الإستراتيجي من خلال أبعاد سياسات توفير الموارد البشرية .

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية	0.410	**18.414***	**0.000**
الاستقطاب والاختيار	0.514	**9.385***	**0.000**
تحليل الوظائف	0.562	**5.641***	**0.000**

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل سياسات توفير الموارد البشرية بأبعاده المختلفة في الأداء الإستراتيجي، يوضح الجدول (15) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد أحتل بعد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية المرتبة الأولى وفسر ما مقداره 41% من التباين في المتغير التابع (الأداء الإستراتيجي)، تلاه بعد الاستقطاب والاختيار الذي فسر مع بعد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية ما مقداره (51.4%) من التباين في المتغير التابع (الأداء الإستراتيجي)، تلاه بعد تحليل الوظائف الذي فسر مع بعدي (تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار) ما مقداره (56.2%) من التباين في المتغير التابع (الأداء الإستراتيجي).

الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد سياسات توفير الموارد البشرية (تحليل الوظائف، وتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار) في الأداء المالي كبعد من أبعاد الأداء الإستراتيجي.

جدول (16)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر سياسات توفير الموارد البشرية بأبعاده المختلفة في الأداء المالي .

أبعاد سياسات توفير الموارد البشرية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
تحليل الوظائف	0.239	0.049	0.276	**4.906***	**0.000**
تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية	0.207	0.054	0.237	**3.846***	**0.000**
الاستقطاب والاختيار	0.199	0.055	0.219	**3.620***	**0.000**

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (16) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (تحليل الوظائف، تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (الأداء المالي) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة (α≤0.05) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta).

مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الأولى بصورتها العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لأبعاد سياسات توفير الموارد البشرية (تحليل الوظائف، تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار) في الأداء المالي كبعد من أبعاد الأداء الإستراتيجي.

الجدول (17)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بالأداء المالي من خلال أبعاد سياسات توفير الموارد البشرية .

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تحليل الوظائف	0.269	**13.814***	**0.000**
تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية	0.355	**7.173***	**0.000**
الاستقطاب والاختيار	0.389	**4.304***	**0.000**

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعـدد التـدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المـستقل علـى حـده فـي المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل اثر أبعاد سياسـات تـوفير المـوارد البشرية في الأداء المالي، يوضح الجدول (17) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد أحتل بعد تحليل الوظـائف المرتبة الأولى وفسر ما مقداره 26.9% من التباين في المتغير التابع (الأداء المالي)، تلاه بعد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية الذي فسر مع بعد تحليل الوظـائف ما مقداره (35.5%) مـن التباين في المتغير التابع (الأداء المالي)، تلاه بعد الاستقطاب والاختيار الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (38.9%) من التباين فـي المتغيـر التـابع (الأداء المالي).

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عنـد مـستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد سياسات توفير الموارد البشرية (تحليل الوظائف، وتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار) في الأداء التشغيلي كبعد من أبعاد الأداء الإستراتيجي.

جدول (18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر سياسات توفير الموارد البشرية بأبعاده المختلفة في الأداء التشغيلي .

أبعاد سياسات توفير الموارد البشرية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية	0.188	0.058	0.212	*3.217	**0.001**
الاستقطاب والاختيار	0.268	0.059	0.292	*4.503	**0.000**
تحليل الوظائف	0.153	0.053	0.174	*2.906	**0.004**

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (18) ومـن متابعـة معـاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المـستقل (تحليـل الوظـائف، وتخطـيط الاحتياجات من الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (الأداء التـشغيلي) بدلالـة وارتفـاع قـيم (t) المحسوبة الظاهرة فـي الجدول السابق عند مـستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) والقـوة

التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الثانية بصورتها العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد سياسات توفير الموارد البشرية (تحليل الوظائف، وتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار) في الأداء التشغيلي كبعد من أبعاد الأداء الإستراتيجي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية .

الجدول (19)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بالأداء التشغيلي من خلال أبعاد سياسات توفير الموارد البشرية .

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الاستقطاب والاختيار	0.336	**12.857**	**0.000**
تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية	0.383	**4.967**	**0.000**
تحليل الوظائف	0.408	**2.100**	**0.036**

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل اثر أبعاد سياسات توفير الموارد البشرية في الأداء التشغيلي، يوضح الجدول (19) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد أحتل بعد الاستقطاب والاختيار المرتبة الأولى وفسر ما مقداره 33.6% من التباين في المتغير التابع (الأداء التشغيلي)، تلاه بعد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية الذي فسر مع بعد الاستقطاب والاختيار ما مقداره (38.3%) من التباين في المتغير التابع (الأداء التشغيلي)، ثم جاء بعد تحليل الوظائف الذي فسر مع بعدي (الاستقطاب والاختيار، تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية) ما مقداره (40.8%) من التباين في المتغير التابع (الأداء التشغيلي).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد سياسات توفير الموارد البشرية (تحليل الوظائف، وتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار) في الأداء التنافسي كبعد من أبعاد الأداء الإستراتيجي.

جدول (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر سياسات توفير الموارد البشرية بأبعاده المختلفة في الأداء التنافسي .

أبعاد سياسات توفير الموارد البشرية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
تحليل الوظائف	0.265	0.062	0.250	**4.306**	**0.000**
تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية	0.172	0.068	0.161	***2.525**	**0.012**
الاستقطاب والاختيار	0.318	0.069	0.288	**4.594**	**0.000**

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (20) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (تحليل الوظائف، تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (الأداء التنافسي) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الثالثة بصورتها العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد سياسات توفير الموارد البشرية (تحليل الوظائف، تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار) في الأداء التنافسي كبعد من أبعاد الأداء الإستراتيجي.

الجدول (21)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression

للتنبؤ بالأداء التنافسي من خلال أبعاد سياسات توفير الموارد البشرية .

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الاستقطاب والاختيار	0.350	**13.242**	**0.000**
تحليل الوظائف	0.430	**6.756**	**0.000**
تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية	0.450	**3.489**	**0.001**

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل اثر أبعاد سياسات توفير الموارد البشرية في الأداء التنافسي، يوضح الجدول (21) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد أحتل بعد الاستقطاب والاختيار المرتبة الأولى وفسر ما مقداره 35.0% من التباين في المتغير التابع (الأداء التنافسي)، تلاه بعد تحليل الوظائف الذي فسر مع بعد الاستقطاب والاختيار ما مقداره (43.0%) من التباين في المتغير التابع (الأداء التنافسي)، تلاه بعد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية الذي فسر مع بعدي (الاستقطاب والاختيار تحليل الوظائف) ما مقداره (45.0%) من التباين في المتغير التابع (الأداء التنافسي).

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسياسات توفير الموارد البشرية في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة الوظيفية).

الجدول (22)

تحليل التباين(One Way Anova) لتصورات العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية نحو سياسات توفير الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير المستقل	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة
المؤهل التعليمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(2، 205)	10.154 121.800	5.077 0.594	*8.66	0.000
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 204)	7.215 124.739	2.405 0.611	*3.98	0.000
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 204)	16.995 114.959	5.665 0.563	*10.207	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

أولاً: الفروق في تصورات العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية نحو سياسات توفير الموارد البشرية تبعاً لمتغير "المؤهل التعليمي".

أشارت النتائج في الجدول (22) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (المؤهل العلمي) في تصورات العاملين نحو سياسات توفير الموارد البشرية حيث وجدت أن قيمة (F=8.66) ومستوى الدلالة (α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية نحو سياسات توفير الموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل التعليمي.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجـدول (23) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحـوثين ذوي المؤهـل العلمـي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى (دبلوم كلية مجتمع فما دون) حيـث بلـغ متوسط الفئة الثالثة (دراسات عليا) (3.81)، أما متوسط الفئة الأولى (دبلوم كليـة مجتمع فما دون) فقد بلغ (3.36) ولـصالح المبحـوثين ذوي المؤهـل العلمـي دراسات عليا.وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحـوثين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى (دبلوم كلية مجتمع فمـا دون) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (بكالوريوس) (3.69)، أما متوسـط الفئـة الأولـى

(دبلوم كلية مجتمع فما دون) فقد بلغ (3.36) ولصالح المبحـوثين ذوي المؤهـل العلمي بكالوريوس.

الجدول (23)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو سياسات توفير الموارد البشرية حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دبلوم كلية مجتمع فما دون	بكالوريوس	دراسات عليا
دبلوم كلية مجتمع فما دون	3.36	-	*0.33	*0.45
بكالوريوس	3.69	-	-	-
دراسات عليا	3.81	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

ثانياً: الفروق في تصورات العـاملين فـي المؤسـسة العامـة للتأمينـات الاجتماعية نحو سياسات توفير الموارد البشرية تبعاً لمتغير "العمر":

أشارت النتائج في الجدول (23) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (العمر) في تصورات العاملين نحو سياسات توفير الموارد البشرية حيث وجدت أن قيمة ($F=3.98$) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية نحو سياسات توفير الموارد البشرية تعزى لمتغير العمر.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (24) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (30 سنة فأقل) ومتوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) (3.38)، أما متوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) فقد بلغ (3.78) ولصالح العاملين ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (41-50 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(41-50 سنة)(3.74)، أما متوسط الفئة الأولى(30 سنة فأقل)فقد بلغ(3.38)ولصالح العاملين ذوي الأعمار(41-50 سنة).

الجدول (24)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو سياسات توفير الموارد البشرية تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	41-50 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.38	-	-	*0.36	*0.40
31-40 سنة	3.59	-	-	-	-
41-50 سنة	3.74	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	3.78	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

ثالثاً: الفروق في تصورات العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية نحو سياسات توفير الموارد البشرية تبعاً لمتغير "الخبرة".

أشارت النتائج في الجدول (23) إلى أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (الخبرة) في تصورات العاملين نحو سياسات توفير الموارد البشرية حيث وجدت أن قيمة ($F=10.207$) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات العاملين نحو سياسات توفير الموارد البشرية تعزى لمتغير الخبرة. ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (25) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(16 سنة فأكثر) (3.80)، أما متوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) فقد بلغ(3.44) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الثانية(6-10 سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (16 سنة فأكثر) (3.80)، أما متوسط الفئة الثانية (6-10سنوات) فقد بلغ (3.58) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (11-15 سنة) ومتوسط الفئة

الأولى(5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (11-15 سنة) (3.71)، أما متوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) فقد بلغ (3.44) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (11-15 سنة).

الجدول (25)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو سياسات توفير الموارد البشرية حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
5سنوات فأقل	3.44	-	-	*0.27	*0.36
6-10 سنوات	3.58	-	-	-	*0.22
11-15 سنة	3.71	-	-	-	-
16 سنة فأكثر	3.80	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأداء الإستراتيجي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة الوظيفية).

الجدول (26)

تحليل التباين الأحادي لتصورات المبحوثين للأداء الإستراتيجي تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، والعمر، والخبرة)

المتغير الشخصي	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
المؤهل التعليمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(2، 205)	3.02 79.99	1.51 0.390	*3.92	0.000
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 204)	5.57 77.44	1.86 0.380	*4.95	0.000
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 204)	2.73 80.29	0.91 0.393	*2.35	0.031

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)

أولاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للأداء الإستراتيجي تبعاً لمتغير "المؤهل التعليمي":

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (26) للفروقات في الأداء الإستراتيجي تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل التعليمي في الأداء الإستراتيجي حيث وجدت أن (F=3.92) ومستوى الدلالة (α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (27) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى (دبلوم كلية مجتمع فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(دراسات عليا) (3.80)، أما متوسط الفئة الأولى (دبلوم كلية مجتمع فما دون) فقد بلغ (3.46) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي دراسات عليا. وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (دبلوم كلية مجتمع فما دون) ومتوسط الفئة الثانية (بكالوريوس) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(دبلوم كلية مجتمع فما دون) (3.46)، أما متوسط الفئة الثانية (بكالوريوس) فقد بلغ (3.68) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي بكالوريوس.

الجدول (27)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للأداء الإستراتيجي حسب متغير المؤهل التعليمي

فئات المؤهل التعليمي	المتوسط الحسابي	دبلوم كلية مجتمع فما دون	بكالوريوس	دراسات عليا
دبلوم كلية مجتمع فما دون	3.46	-	0.22	*0.34
بكالوريوس	3.68	-	-	
دراسات عليا	3.80	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين للأداء الإستراتيجي تبعاً لمتغير "العمر":

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (26) للأداء الإستراتيجي أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في الأداء الإستراتيجي حيث وجدت أن (F=4.95) ومستوى الدلالة (α≤0.05) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α =0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (28) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (30 سنة فأقل) ومتوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) (3.48)، أما متوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) فقد بلغ (3.75) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (31-40 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (31-40 سنة) (3.66)، أما متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) فقد بلغ (3.48) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(31-40 سنة)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(31-40 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (41-50 سنة) (3.71)، أما متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) فقد بلغ (3.48) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (41-50 سنة).

الجدول (28)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للأداء الإستراتيجي تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	41-50 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.48	-	*0.18	*0.23	*0.27
31-40 سنة	3.66	-	-	-	-
41-50 سنة	3.71	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	3.75	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)

ثالثاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للأداء الإستراتيجي تبعاً لمتغير "الخبرة":

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (26) للأداء الإستراتيجي أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في الأداء الإستراتيجي حيث وجدت أن ($F=2.35$) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.031$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha\leq0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (29) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (16سنة فأكثر) (3.77)، أما متوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) فقد بلغ (3.52) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (31 سنة فأكثر).

الجدول (29)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للأداء الإستراتيجي حسب متغير الخبرة

فئات الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
5سنوات فأقل	3.52	-	-	-	*0.25
6-10 سنوات	3.63	-	-	-	-
11-15 سنة	3.66	-	-	-	-
16 سنة فأكثر	3.77	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha\leq0.05$)

4. 3 مناقشة النتائج:

فيما يلي مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. دلت النتائج أبعاد سياسات توفير الموارد البشرية متوفرة بدرجة مرتفعة. وأن بعد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية احتل المرتبة الأولى، يليـه بعـد تحليل الوظائف، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد الاستقطاب والاختيار.

وقد يعزو الباحث ذلك إلى اهتمام المؤسسة العامة للتأمينـات الاجتماعيـة بجانب التخطيط بشكل عام والتخطيط للموارد البشرية بشكل خاص والحرص على

مواكبة المتغيرات ضمن إطار هذا التخطيط وتأتي هذه العناية بعمليات التخطـيط للموارد البشرية في إطار الاتجاه العام للعناية بعمليات التخطيط إجمـالا وتمثـل عملية التخطيط ضمن سلسلة العمليات مرحلة متقدمة تـستوجب إعطاءهـا جـل الاهتمام حيث يتوقف عليها نجاح ما يليها من مراحل التنفيذ والتقييم لهذه الخطط. كما أن إدارة الموارد البشرية ترتكز بالدرجة الأولى على عملية التخطيط الذي من شأنه أن يستوعب كل المتغيرات والمشاريع التنموية والاجتماعيـة فـي المملكـة العربية السعودية والتي تشهد تغيرات كبيرة تتطلب منافسة ومستوى عـال مـن الفعالية للأفراد العاملين في مختلف الإدارات وفي إدارات الموارد البشرية بالذات، الأمر الذي يؤكد شعور القادة الإداريين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعيـة بأن الوضع الذي تعيشه المملكة العربية السعودية في مجالات التنميـة المختلفـة يتطلب أن تواكبه عمليات التخطيط من أجل تحقيق أهداف التنمية الشاملة.

2. دلت النتائج إن مستوى الأداء الإستراتيجي في المؤسـسة العامـة للتأمينـات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، جاءت بدرجة متوسطة، وتفسر هذه النتيجة على أن المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية فـي المملكـة العربيـة السعودية تعمل وفق أنظمة وتعليمات حكومية، وضعف قدرة الموظفين علـى أداء المهام الوظيفية المطلوبة منهم، وقد احتّل بعد الأداء التنافـسي المرتبـة الأولى وهذا يشير إلى أن المؤسسة تعمل على تطبيق الـسياسات والبـرامج الكفيلة بتحقيق الأداء التنافسي من خلال تحقيق أبعاد الجودة، يلي ذلـك بعـد الأداء التشغيلي، وهذا يشير إلى أن المؤسسة تعمل على تحقيق رضا وقبـول متلقي الخدمة، بالإضافة إلى توافر بعض الأنظمة والبرمجيات اللازمة للقيـام بالدراسات لاستكشاف آراء وتطلعات ورغبـات متلقـي الخدمـة ومحاولـة الاستجابة لتلك الرغبات والتطلعات من جانب متلقي الخدمة، في حين جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بعد الأداء المالي وهذا يؤكد أهمية إتبـاع الـسياسات الكفيلة بتحقيق الوفر المالي وتقليص حجم النفقات بما يـساعد علـى تحقيـق الأهداف التنظيمية المنشودة بكفاءة وفاعلية.

3. دلت النتائج إن أبعاد سياسات توفير الموارد البشرية تفسر (56.2%) من التباين في بعد(الأداء الإستراتيجي)، كما تُفسر أيضاً (38.9%) من التباين في بعد (الأداء المالي)، وتُفسر أيضاً (40.8%) من التباين في بعد (الأداء التشغيلي)، وأخيراً فسرت أبعاد سياسات توفير الموارد البشرية (45.2%) من التباين في بعد (الأداء التنافسي)، وتُفسر هذه النتيجة إلى امتلاك المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية رؤية واضحة للتخطيط المستقبلي للموارد البشرية وفقاً لاحتياجاتها، والتغييرات التي من المتوقع أن تطرأ على العرض والطلب من الموارد البشرية، وأن هذه المؤسسة حققت النجاح المتوقع في خلق وسائل اتصال كفؤة ومرنة بين الموظفين فيها، وعلى مختلف المستويات الإدارية.
4. دلت النتائج أن أبعاد المتغير المستقل (تحليل الوظائف، وتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (الأداء الإستراتيجي) و أحتل بعد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية المرتبة الأولى وفسر ما مقداره 41% من التباين في المتغير التابع (الأداء الإستراتيجي)، تلاه بعد الاستقطاب والاختيار الذي فسر مع بعد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية ما مقداره (51.4%) من التباين في المتغير التابع (الأداء الإستراتيجي)، تلاه بعد تحليل الوظائف الذي فسر مع بعدي (تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار) ما مقداره (56.2%) من التباين في المتغير التابع (الأداء الإستراتيجي).

وتفسر هذه النتيجة على أن العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية يمتلكون إمكانيات، تساعدهم على مواجهة المشكلات التي تواجههم في العمل. وأن سياسات توفير الموارد البشرية في المؤسسة تستند إلى قاعدة بيانات شاملة عن الموارد البشرية، مما يجعلها أكثر كفاءة في رفد متخذ القرار في هذه المؤسسة بالمعلومات التي يحتاجها لرسم السياسات ووضع الاستراتيجيات.

5. دلت النتائج إن أبعاد المتغير المستقل (تحليل الوظائف، تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار) على التوالي ذوات تأثير دال

إحصائياً في المتغير التابع (الأداء المالي) وأحتل بعد تحليل الوظائف المرتبـة الأولى وفسر ما مقداره 26.9% من التباين في المتغير التابع (الأداء المالي)، تلاه بعد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية الذي فسر مع بعـد تحليـل الوظائف ما مقداره (35.5%) من التباين في المتغير التابع (الأداء المـالي)، تلاه بعد الاستقطاب والاختيار الذي فسر مع الأبعـاد الـسابقة مـا مقـداره (38.9%) من التباين في المتغير التابع (الأداء المالي). وتُفسر هـذه النتيجـة أيضاً على أن الموارد البشرية الفعالة من أحد المؤثرات المحفزة على تحقيـق الأداء المالي، حيث إن توافر هذه السياسات يسهم في سيادة التفاعل والحـوار بين الأفراد، ووجود التعاون والانسجام بينهم وبين الإدارة، وإتاحة الفرصـة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين في المؤسسة؛ مـن أجل تحقيق مصلحة المؤسسة والعاملين معاً.

6. دلت النتائج أن أبعاد المتغير المستقل (تحليل الوظائف، وتخطيط الاحتياجـات من الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار) على التـوالي ذوات تـأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (الأداء التشغيلي)، وأحتل بعد الاستقطاب والاختيار المرتبة الأولى وفسر ما مقداره 33.6% من التباين في المتغير التـابع (الأداء التشغيلي)، تلاه بعد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية الذي فسر مع بعد الاستقطاب والاختيار ما مقداره (38.3%) من التباين في المتغير التابع (الأداء التشغيلي)، ثم جاء بعد تحليل الوظائف الذي فسر مـع بعـدي (الاسـتقطاب والاختيار، تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية) ما مقداره (40.8%) من التباين في المتغير التابع (الأداء التشغيلي).

وتفسر هذه النتيجة على أن توافر سياسات توفير الموارد البشرية يسهم فـي تعزيز الأداء التشغيلي وفي القدرة على تسهيل تعلم الآخرين عن طريـق تقـديم برامج التدريب والتطوير، ووجود مستوى عال من التكامل بين الوظائف المختلفة والأقسام المختلفة. حيث يشكل الأداء التشغيلي مصدر هاماً لمنح أعضاء المؤسسة الصلاحية الكافية، التي تخولهم وضع الأهداف المرتبطة بمهامهم واتخاذ القرارات

وحل المشكلات ضمن نطاق مسؤولياتهم المحددة. ومما يفسر هذه النتيجة أن توافر سياسات توفير الموارد البشرية تسهم في تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين في التنظيم مما يجعل العاملين يحسون بإنسانيتهم وبقيمتهم ويرفع الروح المعنوية لديهم وتشعرهم بأهميتهم كعناصر فعالة في التنظيم، مما يشجعهم على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم في كل المسائل التي تهمهم، كل ذلك يعزز التزام العاملين أخلاقياً وشخصياً وأدبياً نحو قيم وأهداف المنظمة مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لتحقيق هدف المؤسسة التي يعملون فيها.

7. دلت النتائج أن أبعاد المتغير المستقل (تحليل الوظائف، تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (الأداء التنافسي) وأحتل بعد الاستقطاب والاختيار المرتبة الأولى وفسر ما مقداره 35.0% من التباين في المتغير التابع (الأداء التنافسي)، تلاه بعد تحليل الوظائف الذي فسر مع بعد الاستقطاب والاختيار ما مقداره (43.0%) من التباين في المتغير التابع (الأداء التنافسي)، تلاه بعد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية الذي فسر مع بعدي (الاستقطاب والاختيار تحليل الوظائف) ما مقداره (45.0%) من التباين في المتغير التابع (الأداء التنافسي).

وتفسر هذه النتيجة على أن نجاح سياسات توفير الموارد البشرية في المؤسسة يساعد في زيادة ثقة متلقي الخدمة بها، ورضاه عن الخدمات التي تقدمها وقبوله لها.

8. دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسياسات توفير الموارد البشرية في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة الوظيفية).

9. دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأداء الإستراتيجي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في

المملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة الوظيفية).

4. 4 التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، فانه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات الهادفة إلى التعرف على سياسات توفير الموارد البشرية وأثرها تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، وهذه التوصيات:-

1. دلت النتائج على وجود أثر لوظائف إدارة الموارد البشرية في الأداء الإستراتيجي، لذا يجب على المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية التركيز على تحسين الأداء الإستراتيجي من خلال

أ- ضرورة اهتمام الإدارة العليا في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بشكل أكبر بسياسات توفير الموارد البشرية كتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية احتل المرتبة الأولى، يليه بعد تحليل الوظائف، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد الاستقطاب والاختيار كتغيير بعض الأنظمة والتعليمات التي تركز السلطة في يد الإدارة العليا لإعطاء فرصة للمستويات الدنيا للمشاركة بالقرارات الإدارية والتنفيذية.

ب- ضرورة أيلاء المؤسسة أهمية خاصة للعملية التخطيطية للموارد البشرية وتطبيقها بشكل علمي دقيق من خلال توفير المعلومات الكافية المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية داخل المنشآت، واستقطاب المتخصصين من ذوي الخبرة في مجال تخطيط الموارد البشرية.

ج. ضرورة أيلاء القيادات الإدارية في المؤسسة الأهمية لاستقطاب العاملين ذوي المقدرة والكفاءة والخبرة، وتدريبهم وزيادة مهاراتهم وتنشيط نظام الحوافز والمكافآت في المنشأة بما يزيد من المقدرة التنافسية لها.

د. أن تسعى المؤسسة إلى تطوير استراتيجياتها وممارساتها المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع مواردها الداخلية وبيئتها الخارجية.

2. تعزيز قدرات العاملين من خلال إيجاد قاعدة بيانات ونظم للمعلومات تزود المؤسسة بالمعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب، لصياغة استراتيجيه واضحة المعالم لتحسين مستوى الأداء الإستراتيجي.
3. العمل على تطوير وتحسين بيئة العمل في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، والعمل على تحديثها باستمرار، بشكل يسمح بانتقال المعلومات بالكمية والسرعة الملائمة، وربطهم بشبكة المعلومات التي تساعدهم في الحصول على المعلومات لتحسن أدائهم، مما ينعكس إيجابا على جودة الخدمة التي يقدمونها للمراجعين.
4. ولما كانت هذه الدراسة لم تغطي جميع الأبعاد إذ أبقت المجال مفتوحاً لدراسات أخرى مستقبلية تتناول أبعاداً جديدة ذات علاقة بمتغيرات الدراسة مثل (تكنولوجيا المعلومات، والتعلم التنظيمي، والجودة الشاملة).

المراجع

أ. المراجع العربية:

أبو شيخة، نادر أحمد (2001)، **إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية**، عمـان : دار الصفاء للنشر والتوزيع .

اسماعيل، نورا هاني (2005). **تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمتها في رفع أداء المنشآت العامة: نموذج شركات الغزل والنـسيج فـي الـساحل السوري**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين: دمشق.

الأغبري، إبراهيم، (2006)، **دور تكنولوجيـا المعلومـات فـي إدارة المـوارد البشرية: دراسة ميدانية في قطاع النفط والمعادن بالجمهوريـة اليمنيـة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.

بلوط، حسن (2002). **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.

التمياط، حواس مشل، (2007)، **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعليـة إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية الـسعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

الجسار، عبدالمحسن فهد، والعبد الجادر، حسان، علي،(2004)، " مـدى تـأثير سياسة المكافآت المالية في دافعية موظفي الخدمة المدنية، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، المجلد (20)، العدد (1)، ص ص 273-287.

جواد، شوقي، ناجي، وفوطة، سحر، محمد،(2009) "واقع توافق تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة فـي الأردن وأثر ذلك على أدائها :دراسة ميدانية من وجهة نظـر المـديرين، **مجلـة الاقتصاد والإدارة**، العدد(78)، ص ص 25-52.

الحبيب، محمد ابراهيم، (2004). برنامج الجودة الشاملة، **مجلة جامعة الملك عبد العزيز**، السنة الثانية، العدد الثاني.

الحسيني، فلاح عـداي، (2000)، **الإدارة الإسـتراتيجية، مفاهيمهـا، مـداخلها عملياتها المعاصرة**، عمان، دار وائل للنشر

الحياصات، خالد محمد، (2005)، **علاقة كفاءة وفاعلية إستراتجية إدارة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية،** رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية.

درغام ماهر، وأبو فضة، مروان (2009) أثر تطبيق أنمـوذج الأداء المتـوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلـسطينية العاملة في قطاع غـزة: دراسـة ميدانيـة مجلة الجامعة الاسلامية (سلسلة الدراسات الاسلامية) الملجد السابع عشر، العدد الثاني، ص741-788

رشيد، مازن (2001). **إدارة الموارد البشرية: الأسـس النظريـة والتطبيقـات العملية في المملكة العربية السعودية،** ط1، الرياض، مكتبة العبيكان.

الرشيدي، خاف مسلم،(2009)، **أثر فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في الوزارات السعودية فـي منطقة الرياض,** رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة مؤتة, الكرك.

الزعبي، محمد عبدا ، (2009)، **اثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية في شركات الصناعة الكويتية،** رسالة ماجـستير غيـر منـشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن .

زغلول, جودة (2010). **استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قيـاس رباعي المسارات لإدارة الأداء الإستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكريـة.** جامعة الملك سعود, كلية أدارة الأعمال, قسم المحاسبة .

زويلف، مهدي حسن (2001). **إدارة الموارد البشرية كمـدخل كمـي،** ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.

سالم، محمد علي، (2009)، **الإدارة الإستراتيجية،** الطبعة الأولى، بيـروت: دار البداية للنشر والتوزيع.

الصالح، محمد فالح، (2004)، **إدارة الموارد البشرية،** عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الصفو، رياض ضياء عزيز(2009) "**عناصر إستراتيجية العمليات وأثرها في الأداء الإستراتيجي**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، العراق.

الصيرفي، محمد (2003)، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، ط(1)، عمان: دار قنديل للنشر

الضمور، موفق، محمد(2009) **واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني**، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.

طرطارة، سهيل الياس، (2006)، **أثر استخدام نظم المعلومات الادارية المحوسبة في وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة في الاردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الاردن.

الطويل أكرم أحمد، وسلطان، حكمت رشيد (2006) "أثر الأسبقيات التنافسية في الأداء الإستراتيجي"**، المجلة العربية للإدارة**، جامعة القاهرة، العدد(1)، ص ص: 85-114.

العامرى، صالح مهدى محسن، والغالبى، طاهر محسن منصور(2003)، " بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منـشآت الأعمـال فـي عـصر المعلومات : نموذج مقترح للتطبيق فـي الجامعـات الخاصـة "، **المجلـة المصرية للدراسات التجارية**، كلية التجارة، جامعة المنصورة، العدد الثاني.

العامرى، صالح مهدى محسن، والغالبى، طاهر محسن منصور (2003) "بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات: نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة"، **المجلة المصرية للدراسات التجارية**، كلية التجارة، جامعة المنصورة، العدد الثاني، ص ص 128-147.

عبيد، عبدالسلام إبراهيم، (2003)، **فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأثرهـا علـى الأداء الاستراتيجي**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

عريقات أحمد، جردات، ناصر، العتيبي محمود،(2010) "دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية – بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني، **مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية**، المجلد(10) العدد(2)، ص ص 48-63.

العقيلي، عمر وصفي، (2005)، "إدارة **الموارد البشرية-بعد إستراتيجي**" عمان: دار وائل للنشر والتوزيع, المملكة الأردنية الهاشمية.

العنزي، فرحان فيحان، (2009)، **أثر جودة نظم المعلومات الإدارية على فاعلية تخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك.

الفارسي، خديجة بنت يوسف (2006)، **أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان : دراسة ميدانية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن .

الفرا، ماجد محمد، والشنطي، محمود عبدالرحمن، (2008)، " أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، **مجلة الجامعة الإسلامية(سلسلة الدراسات الإنسانية)**، المجلد السادس عشر، العدد الأول، ص- 713 ص755 .

القرشي، زين بنت عبدالكريم عامر، (2008)، **التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى)** رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة مؤتة، الأردن.

القطب، محي الدين يحيى توفيق، (2002)، **الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

قوقندي، أمين، (2000)، **تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في وظائف إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية بمحافظة جدة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز.

الكرخي، مجيد، (2009)، **التخطيط الاستراتيجي،عرض نظري تطبيقي**، عمـان: دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.

ماهر، أحمد، (2004)، **إدارة الموارد البشرية**، الإسكندرية: الدار الجامعية.

محمد، أمجد (2010) " أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء المنظمات الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

مصطفى، احمد سيد، (2008)، **إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لـسلوك الناس في العمل**، الناشر: المؤلف احمد سيد مصطفى، القاهرة، مصر.

المعشر، زياد والهيتي، صلاح، (2004)، " تأثير الاستقطاب والبقاء علـى الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا: دراسة لاتجاهات الإدارة العليا في الوزارات والدوائر الأردنية، **مجلة جامعة دمشق**، المجلد(20) العـدد (1)، ص ص 1-48.

الناطور، محمد (2000)، **تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: إربد، الأردن.

نايف، أسعد كاظم، (2007)، العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

نصيرات، فريد والخطيب، صـالح (2005). "التخطـيط الاسـتراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية"، **مجلة دراسـات: العلوم الإدارية**، المجلد (32)، العدد (2)، 415-433.

الهيتي، خالد عبدالرحيم، (2005)، **إدارة الموارد البشرية مـدخل اسـتراتيجي**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

يوسف، محمد محمود (2005)، **البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن** (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

ب. المراجع الأجنبية:

Anthony, P.Perrevus , and Kacmar, K.m,(1999). **Human Resource Management : Astrategic Approach**. New York: The Dryden Press.

Antonio Jose, Fermandez-Sanches Susana , de Juana-Espinoso and Jorge,Valde، s – Conca (2006) ,Use OF HRIS In Recruiting Progress, The Spanish Case . **European and Meditherranean conference on information System (EMCIS).** Costa Balance , Alicante , Spain , Juli 6-7.

Armstrong, Michael, (2006): A **Handbook of Human Resource Management Practice**, 10th ed., London: Kogan.

Banker, R. D., & Chang, H.H., & Majundar, S. K.,(2009) Framework for Analyzing Changes in Strategic Performance" **Strategic management Journal**, Vol.(17), No.,(9), pp: 23-36.

Boateng , Adjei Agyenim Asafo (2007) , The Role OF Human Resource Information Systems (HRIS) in Strategic Human Resource , Management master of Science Theses in Accounting , available online at www.pafis.shh.fi/graduates/agyasa05.pdf.

Bromiley, P., Miller, K. D., & Rau, D. (2001). "**Risk in Strategic Management Research.**" In M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison (Eds.), The Blackwell Handbook of Strategic Management: 259-288. Malden, Massachusetts: Blackwell

Charles, J., & Pineno, P, (2004), Balanced Scorecard Application and Model Building A survey and Comparison of the Manufactured Homes and Motor Homes Industries, **Management Accounting Quarterly**, Fall Vol. (6), No. (1). Pp. 21-28.

Chenhall, R., "Integrative Strategic Performance Measurement Systems, Strategic Alignment of Manufacturing, Learning and Strategic Outcomes: An Exploratory Study", **Accounting Organizations & Society**, No.30, 2005, PP. 395-422. Available from : http : \www.sciencedirect.com.

Chenhall, R., (2005) "Integrative Strategic Performance Measurement Systems, Strategic Alignment of Manufacturing, Learning and Strategic Outcomes: An Exploratory Study", **Accounting Organizations & Society**, No.30, , PP. 395-422. Available from : http : \\www.sciencedirect.com

Costea, Eleni (2002). The Role of Human Resource Management in Today Organization, the case of Cyprus in comparison with the European union, **Journal of European Industrial Training**, 26-6-2002: 261-268.

David, F., R., (2001), **Strategic Management: Concepts and Cases**, 8th Ed., prentice-Hall, INC, U.S.A.

Davig, William; Elbert, Norb, & Brown Steve, (2004), Implementing a Strategic Planning Model for Small Manufacturing Firms: An Adaptation of the Balanced Scorecard, **Sam Advanced Management Journal**, Winter, Pp. 18-23.

Dutch, Michael, Anthony, (2004), **Applying an Expanded Contingency Perspective to Assess the Appropriateness of SHRM Practices**, Unpublished PhD Thesis, University of Houston, sited on: 8/12/2004.

El- Kahal ,Sonia ,(2001)" The strategic process " B**usiness in the Asia Pacific** , vol 1,PP: 14

Germán Creamer, Freund Yoav: (2010) "Learning a board Balanced Scorecard to improve corporate performance" **Decision Support Systems,** Volume 49, Issue 4, , Pages 365-385

Glunk, U., & Wilderom, C., (2000), **Organizational Effectiveness**. www.stbtdc.org

Hendricks, Kevin; Menor, Larry & Wiedman, Christine, (2004), The Balanced Scorecard: To adopt or not to adopt ?, **Ivey Business Journal**, November/December, Pp. 1-18.

Ho, L.-A. (2008). "What affects organizational performance? The linking of learning and knowledge management." **Industrial Management + Data Systems,** Volume 108:9:1234-1254.

Homburg.C , Krohmer .H,Workman.J , (1999) " Strategic Consensus and Performance : The Role of Strategy Type and market- Related Dynamisim ",**Strategic Management Journal**, vol 20 , PP : 339-357

Hussain, Zahid; Wallace, James & Cornelius, Nelarine, E, (2007), "The Use and Impact of Human Resource Information Systems on Human Resource Management Professionals", **Information & Management,** Vol. (44), Issue (1), P. 74-89.

Imhoff, I., and Mathauer, I., (2006): **Health worker motivation in Africa: the role of nonfinancial incentives and human resource management tools**, BioMed Central Ltd., Germany.

Jiming. (2009) "**Exploring the link between knowledge Management performance and firm performance**", Unpublished Doctoral thesis.

Johnson.G ,Scholes . K , (1993) " **Exploring Corporate Strategy : Text And Cases** " New York

Kaplan R., & Atkinson A.A., (1998). **Advanced Management Accounting,** Prentice Hall,N.J, Third Edition,

Kaplan, R., & Norton, D, (1992), "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance", **Harvard Business Review**, January-February, Pp. 71-79.

Kaplan, R., & Norton, D, (1996), "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", **Harvard Business School Press**, September, Pp. 322-326.

Kaplan, R., & Norton, D, (2004), "The Strategy map: Guide to aligning intangible assets", **Strategy and Leadership**, 23:5, Pp. 10-17.

Kaplan, Robert S., and Norton, David P., (1992), The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance, **Harvard Business Review**, Vol. 70, Issue 1, pp. 71-79

Kefi, H., & Kalika, M., (2005), "**Survery of Strategic Alignment Impact on Strategic Performance in International European Companies**", Proceeding of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences.

Khatri, N., and others, (2006) "Strategic Human Resource Management Issues in Hospitals: A Study of a University and a Community Hospital", **Heldref Publications**, vol. 84, no. 4, fall, pp. 9-20.

Kotler .Philip(2000) **Marketing Management**, The Millennium Ed New Jersey Prentice-hall International , Inc.

Macinati ,Manuela S.,(2007)The relationship between quality management systems and organizational performance in the Italian National Health Service, **health Policy**, Volume (85), Issue (2), Pages 228-241

Madapusi, Arun, (2008), **"Aligning International Business, Human Resources & Information System Strategies"**, USA: Northeast Decision Sciences Institute Proceedings.

Maisel , L.S. ,(1992), Performance Measurement : The Balanced Scorecard Approach . **Journal of Cost Management** , Vol. (44), Issue (1), , 47-52 .

Marr, B., G. Schiuma, & A. Neely, (2004)"The Dynamics of Value Creation: Mapping your Intellectual Performance Drivers", **Journal of Intellectual Capital**, Bradford, Vol. 5, Iss. 2,, PP. 312-326. Available from : http :\\www.proquest.com.

Martin-Rios, C. and Erhardt, N. (2008) "Organizational knowledge transfer through human resource management: international diffusion of managerial performance management", European **Journal of International Management**, vol. (2), no. 2, pp. 170-191.

Miller, K. D. (2005). "The Problem of Method and the Practice of Management Research." In D. J. Ketchen, Jr., & D. D. Bergh (Eds.), **Research Methodology in Strategy and Management**, vol. 2: 143-177. Amsterdam, The Netherlands: Elsevier

Ngai, E and Wat, F . (2006) . Human Resource Information Systems: A review and empirical analysis . **Personnel Review** 35 (3).297-314.

Ohamas. K , (2008) " **Tried Power : The Coming Shape Of Global Competitition** " Free Press , New York , P:5

Parmenter, D., (2007)"**Performance Measurement", Financial Management**, London, PP. 32-36. Available from : http : \\www.proquest.com

Porter ,ME (1996) .What is a strategy **?Harvard Business Review** (November-December): 61-78

Ramesh, B (2010)**:** "Importance of Balanced Scorecard for Growth of SME Sector" **Management Accountant**. Calcutta:. Vol. 45, Iss. 5; pg. 365

Rao ,T. V. (2004) Per**formance management and appraisal systems**, Response books, New Delhi ,1rst edition.

Ray, S., (2004), **Performance Implications of Corporate strategy Behavior of Firms in an Emerging Economy During Economic in Liberalization, Problems and Perspectives in Management**, India Institute OF Management Calcutta..

Rivard, S., L. Raymond, & D. Verreault, (2006) "Resource – Based View and Competitive Strategy: An Integrated Model of the Contribution of IT to Firm Performance", **The Journal of Strategic Information Systems**, Vol. 15, Iss. 1, , PP. 29-50. Available from :http :\\www.sciencedirect.com

Robbins, S. P., & Cenzo, D.A., (1995). **Fundamentals of management**. Englewood Cliffs, CA: Prentice Hall.

Robins, J., and M. Wiersema. (1995) "A Resource-Based Approach to the Multi-Business Firm: Empirical Analysis of Portfolio Inter-Relationships and Corporate Financial Performance," **Strategic Management Journal,** 16(4): 277-300

Soltani, Ebrahim, & Meer, Robert van der, & Williams, Terry M. (2009). A Contrast of HRM and TQM Approaches to Performance Management: Some Evidence, **British Journal of Management**, 16 (3), pp. 48-59.

Sternberger, William, Barry (2002). **The Changing role of the HR Function From An Administrative Transactional orientation into a Strategic Business Partnership**, (phD Union Institute and University), Available on: 14/7/2003. http://wwwlib.umi.com/dissertation/preview_all3091980.

Thomas . H , (1993) " Special Issue Perspective On Theory Building In Strategic Management " **Journal Of Management Studies** , vol 30 No (1)

Tohidi Hamid, Aida Jafari, Aslan Azimi Afshar: " Using balanced scorecard in educational organizations" . **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Volume 2, Issue 2, , Pages 5544-5548

Wirtz, J., and others, (2008) “Managing human resources for service excellence and cost effectiveness at Singapore Airlines”, **Managing Service Quality**, vol., 18, Issue, 1, pp. 4 – 19.

الملحق (أ)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

بسم ا الرحمـن الرحيم

أخي الموظف الفاضـل :

تهدف هذه الدراسة إلى قياس **أثر سياسات توفير الموارد البشرية في تحسين الأداء الاستراتجي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية**، راجياً التلطف بتعبئة فقرات هذه الاستبانة، بالإجابة على جميع فقراتها بدقة وموضوعية لاستخدام بياناتها استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة من جامعة مؤتة. علماً بأن جميع المعلومات في هذه الاستبانة ستعامل بسرية وموضوعية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شاكرا لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الباحث

أحمد خضر العطوي

برنامج ماجستير الإدارة العامة

جامعة مؤتة

القسم الأول: معلومات شخصية

القسم الأول : ضع إشارة (√) حول الإجابة المناسبة :

1- المؤهل التعليمي : ( ) دبلوم كلية مجتمع فما دون . ( ) بكالوريوس .
( ) دراسات عليا .

2- العمر : ( ) 30 سنة فأقل . ( ) 31-40 سنة .
( ) 41-50 سنة . ( ) 51 سنة فأكثر .

3- عدد سنوات الخبرة: ( ) 5 سنوات فأقل . ( ) 6-10 سنوات.
( ) 11-15 سنة . ( ) 16 سنة فأكثر .

القسم الثاني: في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات التي صممت لقياس **أثر سياسات توفير الموارد البشرية في تحسين الأداء الاستراتجي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية**, يرجى قراءة الفقرات ووضع إشارة (√) تحت البديل الذي يوافق خياركم.

الرقم	الفقرة	أوافق تماماً	أوافق	أوافق بدرجة قليلة	غير موافق	غير موافق تماماً
	تحليل الوظائف					
.1	يستند تحليل الوظائف على أسس موضوعية.					
.2	وضوح واجبات ومسئوليات كل وظيفة في المؤسسة.					
.3	يتم تحديد الشروط الواجب توافرها لشغل الوظيفة بكل دقه.					
.4	هناك تنسيق وتكامل بين الإدارات في المؤسسة حول القيام بتحليل الوظائف.					
.5	يتم تحديد نوعية المهارات والقدرات والخبرات التي تحتاج لها الوظيفة في المؤسسة.					
.6	يتم الاستفادة من نتائج تحليل الوظائف لتطوير الوظائف في المؤسسة التي اعمل بها.					
.7	يتم جمع المعلومات في عملية التحليل الوظيفي في المؤسسة من الرئيس المباشر فقط.					
.8	يتم جمع البيانات المتعلقة بتحليل الوظائف باستخدام طرق تحليل حديثة.					
.9	يتم الاعتماد على لجنه من داخل المؤسسة للقيام بعملية تحليل الوظائف.					
.10	يتم الاعتماد على لجنه من خارج المؤسسة للقيام بعملية تحليل الوظائف.					
.11	هناك بطاقات وصف وظيفي موجودة في المؤسسة.					
.12	يتم الرجوع لبطاقات الوصف الوظيفي عند عملية التوظيف.					
.13	يتم تحديث بطاقات الوصف الوظيفي في المؤسسة.					
	تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية					
.14	تلتزم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بالتخطيط للموارد البشرية.					
.15	تقوم المؤسسة بالاعتماد على عملية تخطيط للموارد البشرية لبلورة الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.					
.16	يوجد وضوح في أهداف وخطط الاحتياجات من الموارد البشرية في المؤسسة.					
.17	تهدف خطط الموارد البشرية في المؤسسة إلى تحقيق التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية.					
.18	تشارك مختلف الإدارات في تخطيط الموارد البشرية.					
.19	تتم مراجعة خطة الموارد البشرية في ضوء التغيرات البيئية وأوضاع سوق العمل.					
.20	تتكامل خطة الموارد البشرية مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.					
.21	تستند عملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على تحليل الوظائف في المؤسسة التي اعمل بها.					
.22	تقوم المؤسسة بربط تخطيط مواردها البشرية مع الاهداف العامة للمؤسسة.					
.23	تستخدم المؤسسة اساليب حديثة في تخطيطها للموارد البشرية.					

					تحدد المؤسسة مستوى الطلب على الموارد البشرية مستقبلاً.	.24
					تدرس المؤسسة حجم المعروض من الموارد البشرية لديها.	.25
					تجري المؤسسة عملية مقارنة بين العرض والطلب من الموارد البشرية.	.26
					هناك فائض في حجم الموارد البشرية مقارنة بالحاجة الفعلية لها في المؤسسة.	.27
					الاستقطاب والاختيار	
					يتم استقطاب واختيار الموظفين وفقاً للمعايير الموضوعية والنظامية.	.28
					يتم تطوير أساليب استقطاب واختيار الموظفين في ضوء احتياجات المؤسسة.	.29
					يتم استقطاب واختيار الموظفين على أساس الكفاءة والخبرة.	.30
					تحقق سياسات استقطاب واختيار الموظفين رضا الموظفين في المؤسسة.	.31
					ترتبط سياسات استقطاب واختيار الموظفين في المؤسسة بالاحتياجات المستقبلية لها.	.32
					تقدم المؤسسة مزايا ماليه ومعنويه من أجل استقطاب الموارد البشرية للعمل فيها.	.33
					تقوم المؤسسة بالتخطيط للأعداد المراد تعيينهم سنوياً تمشياً مع تطورات الخطط الاحتياجات من الموارد البشرية المحتملة، والنمو الحاصل فيها.	.34
					يتم اختيار الموارد البشرية وفقاً لشروط وواجبات شغل الوظائف الشاغرة.	.35
					تقوم المؤسسة بالاعتماد على استقطاب الموارد البشرية من خارج المؤسسة.	.36
					تعتمد المؤسسة في استقطاب الموارد البشرية على الاعلان في الصحف المحلية.	.37
					تعتمد المؤسسة في استقطاب الموارد البشرية على اساليب حديثة كالأنترنت مثلاً.	.38
					الأداء المالي	
					تركز المؤسسة على متابعة الالتزام بالقوانين والتشريعات المالية المنصوص عليها.	.39
					تقوم المؤسسة بالإفصاح عن التقارير المالية الهامة والجوهرية المتعلقة بأعمال المؤسسة.	.40
					تسعى المؤسسة إلى مقارنة الانجاز الفعلي مع المعايير الموضوعة.	.41
					تعمل المؤسسة على تقليص المخاطر التي تواجهها كمخاطر عدم توفر السيولة باستمرار.	.42
					تعتمد المؤسسة على المؤشرات المالية في تقييم أدائها المالي.	.43
					تسعى المؤسسة إلى زيادة حصتها السوقية من خلال تقديم خدمات ذات نوعية عالية قياساً بمنتجات المنافسين.	.44
					تسعى مؤسستي باستمرار لتلبية رغبات المراجعين.	.45
					الأداء التشغيلي	
					تركز المؤسسة باستمرار على الأداء التشغيلي لتحقيق الأهداف بتميز.	.46
					هناك اهتمام من قبل المؤسسة بمشاكل المراجعين والعمل على إيجاد الحلول لها.	.47
					تركز باستمرار على إتباع منهجية التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة .	.48
					تهتم باستمرار بمفاهيم القيادة وأساليبها الحديثة.	.49
					النفقات التشغيلية في المؤسسة التي أعمل بها معتدلة.	.50

.51	كفاءة العمليات التشغيلية للمؤسسة مرتفعة.					
.52	إنتاجية العمل في المؤسسة التي أعمل بها.					
.53	تهتم المؤسسة بمفاهيم القيادة وأساليبها الحديثة.					
	الأداء التنافسي					
.54	تهتم المؤسسة باستمرار بالأفكار الابداعية التي تخدم تطوير العمل.					
.55	تعمل المؤسسة على تخصيص المبالغ المخصصة للبحث والتطـوير لتحـسين خدماتها باستمرار.					
.56	تعمل المؤسسة على تطوير اجراءات العمل باستمرار					
.57	تلجأ مؤسستنا إلى إلحاق عامليها في دورات تدريب لتطوير مهـارات المـوارد البشرية.					
.58	تضع المؤسسة برامج في المسؤولية الاجتماعية والبيئية في منطقة العمل لتحقيق الخدمات الاجتماعية.					
.59	تواكب المؤسسة باستمرار التحديث التقني والأتمتة.					
.60	تعتمد المؤسسة على الأسس العلمية لحل المشكلات التي تواجهها.					
.61	تهتم المؤسسة باستمرار بالأفكار الجديدة التي تخدم تطوير العمل.					

المعلومات الشخصية

الاسم: احمد خضر العطوي

الكلية: إدارة الاعمال.

التخصص: ادارة عامة

السنة: 2012

البريد الالكتروني: ahmadkhader00@hotmail.com